



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TESIS DE GRADO

Previa a la Obtención del Título:

Licenciadas en Contabilidad y Auditoría
Contador Público Autorizado

TEMA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO CANTÓN
RIOBAMBA, PERÍODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012”

**MARÍA ISABEL DAQUILEMA LEMA
ENMA ESTHELA CUVI CRUZ**

RIOBAMBA- ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que la tesis titulada “Auditoria de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo para el ejercicio fiscal 2012” ha sido revisado en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Dr.: Alberto Patricio Robalino

DIRECTOR DE TESIS

Ing.: María Belén Bravo Ávalos

MIEMBRO DE TESIS

CERTIFICADO DE AUTORÍA

Las ideas, opiniones, comentarios y resultados expuestos en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

María Isabel Daquilema Lema

Enma Esthela Cuvi Cruz

DEDICATORIA

A Dios por habernos brindado la oportunidad de vivir y llenar de bendiciones en toda la etapas de mi vida, con su infinito amor cuidado y guidando sobre todo con paciencias en todo momento.

De manera especial a mis padres José Daquilema y María Lema por ser el pilar fundamental de mi vida quienes con sacrificio, entrega y amor me brindaron su apoyo incondicional, por sus ejemplos de lucha y perseverancia para alcanzar mi mas anhelada meta, Gracias por su apoyo y comprensión en los momentos difíciles de mi vida.

A mis hermanos, hermana, Familiares amigos y a todos aquellos que fueron testigos de mis triunfos y fracasos quienes con su palabra de amino, me ayudaron y formaron parte de mi vida quienes me impulsaron a culminar este gran sueño.

María Isabel

DEDICATORIA

“Se alcanza el éxito convirtiendo cada paso en una meta y cada meta en un paso.”

Quiero dedicar el presente trabajo con todo mi amor a todas las personas que me han apoyado en este sendero de aprendizaje, aquellas personas que día a día me impulsaban para seguir adelante sin desfallecer.

Principalmente a Dios que es el que guía e ilumina mi vida, él que me ha dado las fuerzas necesarias para levantarme día a día, gracias por todas las bendiciones que caen sobre mí.

A mis padres Carmelo y Delia, quienes me brindaron en todo momento, su apoyo moral, económico y espiritual, me comprendieron y sobrellevaron junto a mí los instantes de esfuerzo, sacrificio y superación para de ésta manera llegar a cristalizar satisfactoriamente mi propósito y anhelo profesional.

A mis familiares, mis hermanas, que con sus palabras de ánimo fueron un apoyo constante, para la culminación de esta etapa de mi estudio.

Esthela Cuvi

AGRADECIMIENTO

“El sacrificio de alcanzar consiste en resistir”

Agradezco a mi dios por haberme permitido formar parte de este mundo por ser dichoso de su infinito amor, bondad en mi vida y de mi familia quienes me ayudo a alcanzar esta meta. A mis padres, hermanos, hermana, amigos y familiares por haberme brindado su apoyo incondicional en todo momento de mi vida.

A mi segunda Casa mi Escuela Superior politécnica de Chimborazo, a mis profesores quienes me ayudaron a formarme en cada una de mis aulas donde aprendí a luchar y me siento muy agradecida por haberme dado la oportunidad de ser parte de ellos.

Al Gobierno Autónomo descentralizado de la Provincia de Chimborazo, al Sr. Prefecto y en especial a la Coordinación Administrativa, quienes nos cuidaron y permitiros desarrollar nuestro trabajo de Tesis; por la apertura y colaboración facilitando la información requerida para la culminación de esta investigación.

Al Dr. Patricio Robalino, nuestro Tutor y Ing. María Belén Bravo Miembro, quienes a lo largo de la trayectoria estudiantil supieron impartir sus conocimientos, brindaron su apoyo y asesoramiento para la ejecución del presente trabajo de investigación.

Agradezco a todas las personas que nos brindaron de una u otra forma su apoyo y colaboración para que este trabajo se culmine con éxito.

María Isabel

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, institución en la cual hemos forjado nuestro espíritu renovador hasta llegar alcanzar nuestra meta. Por tal motivo nuestros corazones se llenan de un gran sentimiento espiritual, los mismos que los revierten en un agradecimiento sincero y honesto. Y a sus docentes por habernos brindado la oportunidad de formar parte de esta institución.

Al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, en especial al prefecto. Abg. Mariano Curicama por permitirnos desarrollar nuestro trabajo; de manera especial a la Ing. Dolores Guamán Coordinadora Administrativa por la apertura brindada.

Al Dr. Patricio Robalino nuestro tutor, Ing. María Belén Bravo miembro, quienes nos brindaron la orientación oportuna para el desarrollo y estructura de nuestra Tesis de Grado.

Finalmente, mi más inmensa gratitud a todas aquellas personas que directa e indirectamente me ayudaron para la culminación del presente trabajo.

Esthela Cuvi

RESUMEN

El presente tesis de grado consiste en la Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo para el ejercicio fiscal 2012, cuyo objetivo principal es contribuir al mejoramiento de los procesos administrativos y el desempeño del talento humano.

Se efectuó la auditoría de acuerdo con las normas internacionales, manual de auditoría y normas de la contraloría general del estado, para lograr el grado de eficiencia y eficacia, en las actividades dentro de la coordinación administrativa.

La hipótesis planteada determino que la coordinación administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, no cumple con las funciones y actividades desempeñadas en forma económica, eficiente, ecológica, equidad, eficaz y ética, con la auditoría de gestión al talento humano se concluyó que no existe un manual de clasificación de puestos, no se realiza rotación del personal en las diferentes unidades, el personal que ingresa a la institución no es sometida al concurso de méritos y oposición.

Se recomienda elaborar un manual de clasificación de puestos, estructurar y presentar planes, programas, en función de los procesos a ser ejecutados, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo, implementar y cumplir con la rotación del personal dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la institución y permitiendo a los servidores estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente.

ABSTRACT

This thesis consists of Auditing the Gobierno Autónomo Descentralizado of Chimborazo Province for fiscal year 2012; the main objective is to help improving administrative processes and development of human talent.

Audit was made in accordance with international standards, audit manual and rules of the Contraloría General del Estado to achieve the efficiency and effectiveness in the activities within the administrative coordination.

The hypothesis determined that the administrative coordination of the Gobierno Autónomo Descentralizado of Chimborazo Province, does not comply with the roles and activities performed in an economical, efficient, ecological, equitable, effective and ethical approach, to audit the human talent. It was concluded that there is not a jobs classification manual, no staff rotation is done in different units; personnel entering the institution is not subject to competitive examination and opposition.

It is recommended to establish a jobs classification manual, structure and present plans, programs, depending on the processes to be executed, which will be submitted to the respective legislative body, implementing and achieving with staff rotation within preset periods, based on technical criteria and similar areas, but influencing the institution's internal operation allowing servers to be trained efficiently for different functions.

ÍNDICE GENERAL

Portada	1
Certificado del Tribunal	2
Autoría.....	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	6
Resumen.....	8
Abstract.....	9
CAPÍTULO I.....	14
1. El problema.....	14
1.1. Planteamiento del problema.....	14
1.1.1. Formulación del problema.....	14
1.1.2. Delimitación del problema.....	15
1.2. OBJETIVOS.....	15
1.2.1. Objetivo general.....	15
1.2.2. Objetivos específicos.....	15
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	15
CAPÍTULO II.....	17
2. Marco teórico.....	17
2.1 Antecedentes investigativos.....	17
2.2. Fundamentación teórica.....	18
2.2.1 Auditoría – Generalidades.....	18
2.2.2. Clasificación de auditoria.....	19
2.2.2.1. En función del objeto.....	20
2.2.2.2. Según la amplitud del trabajo.....	20
2.2.2.3. Diferencias entre auditoria interna y auditoria externa.....	20
2.2.3.- Antecedentes de la auditoría de gestión.....	21
2.2.3.1. Definición de auditoría de gestión.....	22
2.2.4. Importancia de la auditoría de gestión.....	22
2.2.5. Naturaleza de la auditoria de gestión.....	22
2.2.6. Alcance de la auditoria de gestión.....	23
2.2.7. Objetivos auditoría de gestión.....	23
2.2.8. Propósito de la auditoría de gestión.....	23
2.2.9. Elementos de la auditoría de gestión.....	24
2.2.10. Características de la auditoría de gestión.....	24
2.2.11. Fases del proceso de la auditoría de gestión.....	25
2.2.11.1. Papeles de trabajo.....	28
2.2.11.2. Atributos del hallazgo en la auditoria de gestión.....	29
2.2.12. Definición de indicadores de gestión.....	31
2.2.12.1. Tipos de indicadores.....	31

2.2.12.2. Formulación de un indicador de gestión.....	31
2.2.13. Informe de la auditoria.....	32
2.2.13.1. Características del informe.....	32
2.2.14. Índices y referencias de auditoría.....	32
2.2.15. Marcas de auditoría.....	33
2.2.16. Evaluación del sistema de control interno.....	33
2.2.16.1. Método de cuestionarios.....	33
2.2.16.2. Método gráfico o diagramas de flujo.....	34
2.2.17. Control interno.....	35
2.2.17.1. Objetivos del control interno.....	35
2.2.17.2. Responsables del control interno.....	36
2.2.17.3. Componentes del control interno.....	36
2.2.18. Técnicas de auditoría.....	39
2.2.18.1. Técnicas de verificación ocular.....	40
2.2.18.2. Técnicas de verificación verbal.....	41
2.2.18.3. Técnicas de verificación escrita	41
2.2.18.4. Técnicas de verificación documental.....	41
2.2.18.5. Técnicas de verificación física.....	42
2.3. HIPÓTESIS.....	43
2.3.1. Hipótesis general,.....	43
2.3.2. Hipótesis específicos.....	43
2.4. VARIABLES.....	43
2.4.1. Variable independiente.....	43
2.4.2. Variable dependiente.....	43
2.4.1. Matriz de operacionalización de las variables.....	44
CAPÍTULO III.....	45
3. Marco metodológico.....	45
3.1. Modalidad de la investigación.....	45
3.2. Tipos de investigación.....	45
3.3. Población y muestra.....	46
3.4. Métodos, técnicas e instrumentos.....	47
3.4.1. Métodos de investigación.....	48
3.4.2. Técnicas e instrumentos.....	48
3.5. Resultados.....	49
3.6. Verificación de hipótesis Chi cuadrado.....	58
CAPÍTULO IV:	
4. Metodología de ejecución de auditoria de gestión.....	60
4.1. Flujo de proceso de la auditoria de gestión.....	60
4.1.2. Notificación de inicio del examen.....	61
4.1.3. Solicitud de información.....	62
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	63
4.1.4 Programa de auditoría Fase I.....	64
Hoja de marcas de auditoría.....	72
4.1.5. Matriz FODA del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.....	73
4.1.6. Definición de objetivos alcance de auditoria.....	82

4.1.6.1. Objetivo general de auditoria.....	82
4.1.6.2. Objetivos específicos.....	82
4.1.6.3. Alcance.....	82
4.1.6.4. Motivo de auditoria.....	82
FASE II: PLANIFICACIÓN.....	85
4.2. Evaluación de control interno por componentes.....	85
Informe de conocimiento preliminar.....	95
FASE III: EJECUCIÓN.....	101
4.3. Programa de auditoría.....	101
4.3.1. Cuestionarios de control interno.....	102
4.3.2. Matriz de ponderación del cuestionario de control interno.....	113
4.3.3. Determinación del riesgo.....	116
4.3.4. Informe de control interno.....	117
4.3.5. Memorando de planificación.....	124
4.3.6. Indicadores de gestión aplicada a la coordinación administrativa del G.A.D.P.CH	125
4.3.8. Hoja de matriz de hallazgo.....	130
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	135
4.4. Programa de auditoría.....	135
4.4.1. Notificación de lectura del borrador de informe de auditoría.....	136
Enfoque de la auditoría.....	138
Acta de comunicación de resultados de la auditoría de gestión.....	148
Resultados específicos por componente.....	149
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	154
BIBLIOGRAFIA.....	156
ANEXOS.....	158

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	TÍTULO	PAGINA
1.-	Simbología de flujogramas de la auditoría de gestión.....	34
2.-	Componentes y factores del control interno.....	37
3.-	Técnicas de auditoría.....	39
4.-	Técnicas e instrumentos de la investigación.....	46
14.-	Cuadro de encuestas realizados a los colaboradores del GADPCH.....	46- 56
15.-	Matriz de factores internos.....	79
16.-	Matriz de factores externos.....	81
17.-	Matriz de ponderación de riesgo y confianza.....	85
18.-	Determinación del riesgo.....	116

ÍNDICE DE TABLAS

Nº	TÍTULO	PAGINA
1.-	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades.....	73
2.-	Matriz de correlación debilidades y amenazas.....	75
3.-	Matriz de prioridades.....	76
4.-	Perfil estratégico interno.....	77
5.-	Perfil estratégico externo.....	78
6.-	Matriz de ponderación del cuestionario de control interno.....	113
7.-	Funcionarios y directivos principales.....	148

ÍNDICE DE GRAFICOS Y FLUJOGRAMAS

Nº	TÍTULO	PAGINA
1.-	Grafico de encuestas realizados a los colaboradores del GADPCH.....	47 -56
11.-	Cuestionario basado en el proceso administrativo.....	86
12.-	Cuestionario basado en el proceso administrativo.....	88
13.-	Cuestionario basado en el proceso administrativo.....	90
14.-	Cuestionario basado en el proceso administrativo.....	92

ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

Nº	TÍTULO	PAGINA
1.-	Organigrama estructural de la coordinación administrativa.....	99

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo (GADPCH) afronta inconvenientes, donde no existe procesos de selección y capacitación del personal más idóneos, no se sujeta al concurso de méritos y oposición, no cuentan con indicadores suficientes que permitan monitorear, evaluar y ajustar las actividades que realizan, falta de empoderamiento para asumir otras competencias, fallas en sistema informático, resistencia al cambio por el personal de la Institución, normativa institucional interna incorrecta para diferentes áreas. Inexistencia de planificación financiera y presupuestaria dentro de las áreas a fin de alcanzar los objetivos propuestos por la institución.

Por consiguiente las actividades desarrolladas por los colaboradores son procedimientos rutinarios y repetitivos, ya que la institución no ha supervisado ni mejorado el flujo de las actividades y los métodos de trabajo.

Es necesario plantear a continuación un análisis situacional mediante la técnica FODA, para determinar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que posee la institución.

1.1.1. Formulación del Problema

¿En qué medida la realización de la Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo Cantón Riobamba en el periodo 1 de enero al 31 de diciembre de 2012 contribuirá al mejoramiento de los procesos administrativos y el desempeño del talento humano ?

1.1.2. Delimitación del Problema

El presente estudio de la auditoría de gestión, se realizará al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo Cantón Riobamba, Periodo 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012, en el desempeño del talento humano Institucional.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo Cantón Riobamba en el periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2012 contribuirá al mejoramiento de los procesos administrativos y el desempeño del talento humano.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ✓ Recopilar la bibliografía y linkografía que sustenta la investigación de la auditoría de gestión aplicando al objeto de estudio.
- ✓ Utilizar metodologías y procedimientos para evaluar y controlar la gestión de los procesos y el cumplimiento de las actividades del desarrollo Institucional.
- ✓ Presentar el informe de auditoría de gestión en los términos de eficiencia, eficacia, equidad, ecología, economía y ética, que ayudara a la adecuada toma de decisiones, a través de las recomendaciones.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El trabajo de investigación justifica su importancia práctica y funcional en el ámbito local, regional y porque no decir a nivel nacional, ya que los resultados obtenidos contribuirán al desarrollo de sus actividades del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, debido a que se puede considerar como una solución la realización de una auditoría de gestión, para que le permita alcanzar sus metas y objetivos planteados,

basándose en las normas estatutarias y reglamentarias establecidas por la entidad y el Plan Nacional del Buen Vivir “SUMAK KAWSAY”

El presente estudio efectuado al GAD de la Provincia de Chimborazo, tiene como finalidad reconocer sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, a las cuales se enfrentan la administración, buscando corregir falencias en la misma, y al mismo tiempo utilizar técnicas o herramientas de auditoría, que contribuyan a la toma de decisiones que conduzcan al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad Institucional.

Finalmente la investigación que se propone se justifica por la factibilidad por lo que existe el compromiso de todo el personal, de apoyar con la documentación necesaria, que se requiera para el desarrollo de la auditoría de gestión, el equipo de investigadoras cuenta con recursos materiales, humanos y tecnológicos el tiempo es suficiente para su desarrollo, y sobre todo se tiene la voluntad para cumplir con el trabajo.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Para desarrollar la Auditoría de Gestión del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, es conveniente referir trabajos realizados que guardan relación con los objetivos propuestos en este estudio, en función a ello se menciona lo siguiente:

El propósito de generar una herramienta de gestión se debió a la necesidad institucional al cual se enfrentaba, algunos de los puntos que dan origen a la propuesta son: no existe procesos de selección y capacitación del personal más idóneos que no se sujeta al concurso de méritos y oposición, no cuentan con indicadores suficientes que permitan monitorear, evaluar y ajustar las actividades que realizan, falta de empoderamiento para asumir otras competencias, Fallas en sistema informático, resistencia al cambio por el personal de la Institución. Normativa Institucional Interna incorrecta para diferentes áreas. Inexistencia de Planificación financiera y Presupuestaria dentro de las áreas a fin de alcanzar los objetivos propuestos por la Institución.

El diagnóstico sobre el talento humano indicó la limitada formación del personal, además describe que al tiempo en que se realizó la investigación; manifiesta la ausencia de capacitaciones en las diferentes áreas falta de un sistema de comunicación abierto, oportuno y veraz en las actividades diarias, generando el desarrollo tareas son ejecutadas en el marco de la costumbre.

La propuesta de esta herramienta de gestión establece como uno de sus momentos la evaluación que no es otra cosa que la verificación (un examen) del grado de cumplimiento de los objetivos y metas a nivel institucional, el nivel de calidad, eficiencia y eficacia así como el grado de mejoramiento, estacionamiento o modificación de estos indicadores, en la cual se cree muy pertinente el examen al modelo de gerencia y de gestión existente en la Institución.¹

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Auditoría – Generalidades

La práctica de la auditoría nació en Gran Bretaña durante la segunda mitad del siglo XIX y se extendió a otros países de cultura empresarial anglosajona, sobre todo en EEUU de América, consolidándose en las tres últimas décadas finales del pasado siglo, como una forma de proporcionar información contable con fiabilidad que hiciera más transparente al inversor el mercado de valores.

Poco a poco se fue introduciendo en países de Europa continental, en particular se desarrolla notablemente con la creación de la Comunidad Económica Europea (C.E.E.), que impulsó la armonización de las condiciones desarrolladas en los diferentes países pertenecientes, lo cual impulso a la auditoría como práctica habitual en las organizaciones económicas.

En la actualidad, el desarrollo de la economía y la expansión de relaciones económicas exigen una información precisa a la hora de la toma de decisiones por los agentes que actúan en la economía, por ello la información económica y contable debe ser transparente para que dé confianza, y de esta forma, poder ser utilizada en una economía competitiva.

En los años 70 y 80, la auditoría en España se hallaba todavía olvidada, tanto por las autoridades como por nuestro mundo económico-empresarial. Esta situación ha experimentado un cambio sustancial en los últimos 20 años, donde todo un conjunto de factores han propiciado una exigencia de modernización y puesta al día a todos los niveles. La transparencia de la información, en especial de la información contable, se conforma como un requisito básico del entorno económico.²

² BLANCO LUNA, Yanel. *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. ECOE Ediciones Ltda. edición. 3 Bogotá, 2012

Al comienzo del siglo XX la auditoría estaba concebida principalmente como una actividad protectora, siendo su fin primordial descubrir y evitar fraudes. En el contexto, aparece en España, en el año 1988, la ley de auditoría de cuentas, la cual se enmarca dentro de la reforma de la legislación mercantil en materia de sociedad. En aquel momento fue importante y necesario el aplicar tal normativa, pues nuestra incorporación a la CEE supuso adoptar numerosas disposiciones que regulaban la vida de las empresas y entre ellos la obligación de verificación de las cuentas, imprescindible para determinadas empresas y fundamental para el conocimiento y la publicidad de la situación económica de las mismas.

Una vez que han transcurrido más de una década desde su entrada en vigor, y comprobadas sus indudables cualidades y algunos de sus inconvenientes, tanto en su contenido como en su aplicación, así como teniendo en cuenta la situación del derecho comparado en esta materia, se hace necesario proceder a determinadas modificaciones de la citada ley de auditoría de cuentas, con el fin de adecuar su contenido a la actual realidad social y profesional de esta actividad, ya que se hace necesario adoptar ciertas medidas que configuren la actividad y la profesión dentro de un entorno similar al existente en la Unión Europea.³

2.2.2. Clasificación de Auditoria

- ✓ **Auditoría interna:** Realizada por un trabajador asesor de la empresa
- ✓ **Auditoría externa:** Realizada por personal independiente

³CASILLAS, M. & MORENO, V. (2007). *Auditoría Operacional a los Procesos Administrativos de la unidad de Talento Humano*. Escuela Politécnica del Ejército. Latacunga: Repositorio Digital ESPE.

2.2.2.1. En función del objeto

- ✓ **Auditoría financiera o contable:** Auditoría de los estados contables
- ✓ **Auditoría administrativa:** Evaluación de los sistemas de control interno
- ✓ **Auditoría de sistemas:** Analiza los procedimientos organizativos
- ✓ **Auditoría operativa:** Evalúa la eficacia de los procedimientos organizativos.

2.2.2.2. Según la amplitud del trabajo:

- ✓ **Auditoría total o completa:** Revisa la totalidad de operaciones
- ✓ **Auditoría parcial o de alcance limitado:** Se centra en un área de la empresa, en una operación o conjunto de operaciones específicas

2.2.2.3. DIFERENCIAS ENTRE AUDITORIA INTERNA Y AUDITORIA EXTERNA

- ✓ **Por la posición:** La auditoría externa se realiza por personal independiente a la empresa. el auditor interno es un empleado de la empresa.
- ✓ **Por la utilidad:** La auditoría externa tiene utilidad externa e interna. la auditoría interna sólo tiene utilidad interna.⁴

⁴ ROBERTO GÓMEZ LÓPEZ *Doctor en Economía (Dirección y Administración de Empresas) pagina 10,11*
ISBN: 84-688-0961Año 2010.

2.2.3. Antecedentes de la Auditoría de Gestión

“En un inicio la auditoria se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas de asegurar el manejo del dinero con seguridad y registro exacto de las transacciones, como servicio al dueño del capital invertido”.

“La Auditoria en el área de la utilización del crédito a largo plazo como sustituto de parte del capital del dueño, y la tendencia hacia sociedades anónimas con múltiples dueños e inversionistas, se dirigió hacia la necesidad de dar fe del contenido de los estados financieros, en los cuales podían confiar los prestamistas y los dueños ausentes del negocio”.

“Paralelamente la auditoria gubernamental evoluciono dirigida, inicialmente, a la determinación de la legalidad de las transacciones y la seguridad en el manejo del dinero público, eventualmente, orientándose hacia la aplicación de las técnicas desarrolladas por la profesión del contador público para examinar los estados financieros y de control interno, así como también para dar fe la confiabilidad de transacciones efectuadas e informes financieros”.

Hoy en día la auditoria sigue evolucionando, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendientes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad.⁵

A este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, Auditoria de Gestión.



⁵ DAVALOS ARCENTALES, Nelson. (2011). *Enciclopedia Básica de Administración Contabilidad y Auditoría: Tomo I*. 3a ed. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.

2.2.3.1. Definición de Auditoría de Gestión

Está dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, midiendo la utilización recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.

2.2.4. Importancia de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

2.2.5. Naturaleza de la Auditoria de Gestión

La naturaleza de la auditoria de gestión es de tipo gerencial debido a que actúa como una herramienta para la calidad en la administración, mediante ella se establece deficiencias y plantea soluciones concretas para su tratamiento, lo cual permite establecer políticas y estrategias en la entidad auditada.⁶

⁶ ECUADOR, Contraloría General del Estado. (1984). *Vademecun Legal: Volumen I*. Quito.

2.2.6 Alcance de la Auditoria de Gestión

La Auditoria de Gestión del alcance debe considerarse lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad.
- Evaluación de la eficiencia, eficacia, equidad, ética, ecología y economía.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Sobre el alcance de la auditoria, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar.

2.2.7. Objetivos Auditoría de Gestión

El pronunciamiento No. 7 determina como objetivos principales de la auditoría de gestión los siguientes:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

2.2.8. Propósito de la auditoría de gestión

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas.

- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos.
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

2.2.9. Elementos de la Auditoría de Gestión

Economía.- Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado.

Eficiencia.- Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.

Eficacia.- Es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos.

Ética.- Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad.

Ecología.- Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

Equidad.- Es un valor de connotación social que se deriva de lo entendido también como igualdad.

2.2.10. Características de la Auditoría de Gestión

- Mide el cumplimiento de los planes y programas en un período de tiempo determinado.
- Mide la contribución de la entidad en el desarrollo de la comunidad, estableciendo el beneficio o pérdida social.
- Determina el comportamiento de las cifras durante un período de análisis y sus variaciones significativas.
- Verifica tendencias, desviaciones y participaciones.
- Contribuye a que las entidades públicas mejoren la eficiencia administrativa y financiera en el manejo de los recursos asignados para su funcionamiento.⁷

⁷ WHITTINGTON, Ray. & PANY, Kurt. (2010). *Principios de Auditoría*. 14a ed. México: McGraw-Hill.

2.2.11. FASES DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR O DIAGNÓSTICO

Objetivo

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

Actividades

Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.
3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones.
4. Detectar la fuerzas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

Productos

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo
- Documentación e información útil para la planificación
- Objetivos y estrategia general de la auditoría⁸

⁸ Roberto Gonzáles peralo Auditoria de gestión, segunda edición, Año 2012, pagina 1-2

FASE II: PLANIFICACIÓN

Objetivo

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y las siguientes fases y las actividades a desarrollar.

Actividades

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

1. Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
2. Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinaran la naturaleza y alcance del examen.
3. A base de las fase 1 y 2 descritas, el auditor más experimentado del equipo o grupo de trabajo preparará un Memorando de Planificación.

Productos

- Memorando de Planificación
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad)

FASE III: EJECUCIÓN

Objetivo

En esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante) basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Actividades

Las tareas típicas de esta fase son:

- 1.** Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- 2.** Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.
- 3.** Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios.
- 4.** Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante, tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor

que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados: igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

Productos

- Papeles de trabajo
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente

2.2.11.1. Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- a) Constituir el fundamento que disponen el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- b) Servir de fuentes para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la Auditoría de Gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos, pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones de expone

en forma resumida las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, equidad, ética, ecología y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

Actividades

En esta fase IV, las tareas que se llevan a cabo son las siguientes:

1. Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una Conferencia Final .

Productos

- Informe de Auditoría.

2.2.11.2. Atributos del Hallazgo en la Auditoría de Gestión

Los atributos o componentes básicos, de un hallazgo son: la condición, el criterio, el efecto y la causa:

- **Condición.-** Se presenta a través de la situación encontrada en el momento de ejecutar el proceso de auditoría.
- **Criterio.-** Esta dada por las normas o instrumentos con que el auditor mide o evalúa la condición hallada.
- **Efecto.-** Es esencialmente la diferencia entre la condición y el criterio, se cuantifica en dinero o en otra unidad de medida para persuadir a la gerencia de la necesidad de tomar correctivos inmediatos o a corto plazo.

- **Causa.-** Es el origen de las condiciones halladas durante el desarrollo de la auditoría; o los motivos por los cuales no se han cumplido los objetivos establecidos por la administración.

CUSTODIA Y ARCHIVOS

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de las entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años.

ARCHIVO PERMANENTE O CONTINUO.-

- 1.- Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
- 2.- Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
- 3.- Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados años tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

ARCHIVO CORRIENTE.-

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período.

FASE V: SEGUIMIENTO

Objetivo

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.⁹

⁹ COOK, John. y WINKLE, Gary. *Auditoría*, Editorial McGRAW-HILL, tercera edición. México, 2012.

2.2.12. DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

2.2.12.1. TIPOS DE INDICADORES

INDICADORES DE GESTIÓN O EFICIENCIA

También se les denomina como: de seguimiento, de control, de actividades, de tarea, de avances, de progresos, indicadores internos.

1. La utilización de los recursos humanos, físicos, financieros y de tiempo.
2. El cumplimiento de actividades tareas o metas.

INDICADORES DE LOGRO O EFICACIA

Son conocidos también como indicadores de éxito, externos, de impacto o de objetivos, los cuales facilitan la valoración de los cambios en las variables socioeconómicas propiciadas por la acción institucional.

2.2.12.2. Formulación de un indicador de gestión

$$\text{GRADO DE EFICACIA} = \frac{(\text{Meta física lograda}) (\text{Tiempo previsto})}{(\text{Meta física programada}) (\text{Tiempo real})}$$

2.2.13. INFORME DE AUDITORÍA

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor en el cual él presenta sus comentarios sobre los hallazgos, sus conclusiones y recomendaciones y en el caso del examen a los estados financieros el correspondiente dictamen. Mediante el informe de auditoría, el auditor pone en conocimiento de la entidad examinada, otros organismos nacionales e internacionales, instituciones financieras, instituciones gubernamentales que tengan relación con la entidad y los funcionarios de la empresa y funcionarios públicos apropiados de los niveles más altos del gobierno que merezcan conocer los resultados de su trabajo.

2.2.13.1. CARACTERÍSTICAS DEL INFORME

El informe de auditoría debe ser elaborado con un alto grado de profesionalismo para alcanzar eficazmente los objetivos de la comunicación de los resultados de la auditoría. Es importante que cada informe en lo posible sea un trabajo preciso y perfecto que merezca la lectura y acción por los altos funcionarios de la entidad, así como de los organismos e instituciones internacionales y del gobierno.

2.2.14. ÍNDICES Y REFERENCIAS DE AUDITORÍA

Es necesaria la anotación de índice en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo. Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo. La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica.

2.2.15. MARCAS DE AUDITORÍA

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

2.2.16. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Existen tres métodos de evaluación del sistema de control interno por medio de:

- Cuestionario
- Narrativo o Descriptivo
- Gráfico o Diagrama de Flujo

2.2.16.1. Método de cuestionarios

Este método consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen.

- Adaptación a los procedimientos y naturaleza de las operaciones de la institución, que no siempre pueden preverse en un cuestionario estándar.
- Limitación para incluir otras preguntas de acuerdo a la experiencia del auditor que está efectuando el relevamiento por este método.
- Las preguntas no siempre pueden abordar todas las deficiencias del sistema de control interno que se requieren para la auditoría.¹⁰




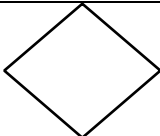
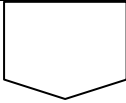
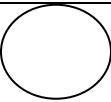
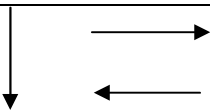
¹⁰ MADARIAGA GOROCICA, Juan. *Manual Práctico de Auditoría*. Ediciones Deusto. España, 2011.

2.2.16.2. Método gráfico o diagramas de flujo

Este método es más técnico y remediante para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

CUADRO N° 1

SIMBOLOGÍA	DENOMINACIÓN
	INICIO O FIN
	PROCESO U OPERACIÓN
	DOCUMENTO
	DECISIÓN
	CONECTOR FUERA DE PÁGINA
	CONECTOR
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN

Fuente: DE LA PEÑA G., Alberto. Auditoría Un enfoque práctico. PARANINFO. España, 2010.¹¹

Elaborado: Autoras de la Tesis

¹¹ DE LA PEÑA G., Alberto. Auditoría Un enfoque práctico. PARANINFO. España, 2010.

2.2.17. CONTROL INTERNO

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO I), este comité es una organización voluntaria sin ánimo de lucro del sector privado dedicado a orientar, sobre una base global, a la administración ejecutiva y a las entidades de gobierno hacia el establecimiento de operaciones de negocios más efectivas, eficientes y éticas. Patrocina y difunde estructuras conceptuales y orientación con base en investigación en profundidad, análisis y mejores prácticas.

El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos.

2.2.17.1. Objetivos del Control Interno

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.¹²

¹²CEPEDA, Gustavo. (2011). *Auditoría y Control Interno*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.

2.2.17.2. Responsables del Control Interno

- El diseño, establecimiento, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento, y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidoras y servidores de la entidad, de acuerdo con sus competencias.
- Los directivos, en el cumplimiento de su responsabilidad, pondrán especial cuidado en áreas de mayor importancia por su materialidad y por el riesgo e impacto en la consecución de los fines institucionales.
- Las servidoras y servidores de la entidad, son responsables de realizar las acciones y atender los requerimientos para el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del control interno de manera oportuna, sustentados en la normativa legal y técnica vigente y con el apoyo de la auditoría interna como ente asesor y de consulta.

2.2.17.3. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO DEL MÉTODO DEL COSO

(I) El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

Los componentes del sistema de Control Interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizados para evaluar el control interno y determinar su efectividad; la estructura de control interno en el sector gubernamental tiene los siguientes componentes:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control ¹³

¹³ ESTUPIÑAN, Rodrigo. *Control Interno y Fraudes en los ciclos transaccionales. Análisis del Informe COSO I y II.* ECOE Ediciones, cuarta edición. Colombia, 2009. Págs. 160-161.

- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento

CUADRO N° 2.- COMPONENTES Y FACTORES DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTES	FACTORES
1.- Ambiente de Control El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de la entidad desde la perspectiva del control interno.	Integridad y valores éticos La máxima autoridad y los directivos establecerán como parte de la cultura organizacional para que estos valores rijan la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.
Es el fundamento de los demás componentes	Delegación de autoridad La asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios.

2.- Evaluación del Riesgo El riesgo es la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría afectar la ejecución de los procesos y el logro de los objetivos de la institución. De modo que la máxima autoridad, el nivel directivo y todo el personal de la entidad serán responsables de efectuar el proceso de administración de riesgos, que implica la metodología, estrategias, técnicas y procedimientos, que permitirá identificar, analizar y tratar los potenciales riesgos.	Identificación de Riesgos Los directivos de la entidad identificarán los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar y mitigar tales riesgos.
	Plan de Mitigación de Riesgos Los directivos de las entidades del sector público realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.

<p>3.- Actividades de Control</p> <p>Son las políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales, tales actividades se dan en toda la organización, todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen acciones de control de detección y prevención, revisión de procesos y acciones correctivas cuando se detectan desviaciones e incumplimientos.</p>	<p>Administración del Talento Humano La administración del talento humano constituye el diseño e implementación de:</p> <p>Plan de talento humano, los planes de talento humano se sustentarán en el análisis de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, en el diagnóstico del personal existente y en las necesidades de operación institucionales.</p> <p>Manual de clasificación de puestos La entidad contará con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura y organizativa</p>
<p>4. Información y Comunicación</p> <p>El sistema de información y Comunicación, está constituido por métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad.</p>	<p>Controles sobre sistemas de información Los sistemas de información contarán con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración. En función de la naturaleza y tamaño de la entidad, los sistemas de información serán manuales o automatizados, estarán constituidos por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de la entidad.</p>
<p>5. Supervisión y Monitoreo</p> <p>La supervisión de los procesos y operaciones se los realizará constantemente para asegurar que se desarrollen de acuerdo con lo establecido en las políticas, regulaciones y procedimientos en concordancia con el ordenamiento jurídico; comprobar la calidad de sus productos y servicios, y el cumplimiento de los objetivos de la institución.</p>	<p>Seguimiento continuo o en operación El seguimiento continuo se aplicará en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales de gestión y supervisión, así como en otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.</p>

FUENTE: MANTILLA B, Samuel Alberto. *Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros*. ECOE Ediciones. Colombia, 2013.

ELABORADO POR: AUTORAS DE LA TESIS¹⁴

¹⁴ MANTILLA B, Samuel Alberto. *Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros*. ECOE Ediciones. Colombia, 2013.

2.2.18. TÉCNICAS DE AUDITORÍA

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

CUADRO N° 3.- TÉCNICAS DE AUDITORÍA

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	a) Comparación b) Observación c) Revisión Selectiva d) Rastreo
Verbal	a) Indagación
Escrita	a) Análisis d) Conciliación c) Confirmación
Documental	a) Comprobación b) Computación
Física	a) Inspección

FUENTE: CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, *Boletín Jurídico* N°6. Quito, 2012.

ELABORADO POR: AUTORAS DE LA TESIS¹⁵

¹⁵CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, *Boletín Jurídico* N°6. Quito, 2012.

2.2.18.1. Técnicas de verificación ocular

Comparación: Es la determinación de la similitud o diferencias existentes entre dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada o los resultados de la auditoría con criterios normativos.

Observación: Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

Revisión selectiva: La revisión selectiva constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación mas detenida o profunda.

Rastreo: Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento, al revisar y evaluar el sistema interno es muy común que el auditor seleccione las operaciones o transacciones respectivas y típicas de cada clase o grupo, con el objeto de rastrearlas desde su inicio hasta el fin de sus procesos normales.

Entrevista.- Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar.

Encuesta.- Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones.¹⁶

2.2.18.2. Técnicas de verificación verbal

Indagación: Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.

2.2.18.3. Técnicas de verificación escrita

Análisis: Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.

Conciliación: Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados conciliar es hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados separados e independiente.

Confirmación: La confirmación normalmente consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, informar de una manera valida sobre ella.¹⁷

¹⁶ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno. Normas Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión

¹⁷ DÁVALOS, Nelson. *Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría*. Corporación de Estudios y Publicaciones. Tercera Edición. Ecuador. 2010.

2.2.18.4. Técnicas de verificación documental

Comprobación: Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificadora o de respaldo.

Computación: Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Esta técnica se utiliza durante el transcurso de toda auditoría.

2.2.22.5. Técnicas de verificación física

Inspección: Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como; indagación, observación, comparación.¹⁸

¹⁸ MALDONADO, Milton K. *Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética*. Editorial Luz de América. Cuarta edición. Quito-Ecuador, 2011. Pág. 78, 79, 80,81.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

La realización de una Auditoria de Gestión, al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, Cantón Riobamba en el periodo 1 de enero al 31 de diciembre de 2012 contribuirá al mejoramiento de los procesos administrativos y el desempeño del talento humano.

2.3.2.- Hipótesis Específicos.

- ✓ Con la recopilación de la bibliografía y linkcografia permitirá sustentar la investigación de la auditoria de gestión aplicando al objeto del estudio.
- ✓ Mediante la utilización de metodologías y procedimientos, permitirá evaluar y controlar la gestión de los procesos y el cumplimiento de las actividades del desarrollo Institucional.
- ✓ Con la presentación del Informe de auditoría gestión, mediante los términos de eficiencia, eficacia, equidad, economía, ecología y ética, contribuirá en la adecuada toma de decisiones Institucionales.

2.4. VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

- Auditoría de Gestión

2.4.2 Variable Dependiente

- Desempeño de los procesos administrativos y del talento humano.

2.4.1. MATRIZ DE OPERACIONALIZACION DE LAS VARIBALES

VARIABLES	DESCRIPCION	INDICADORES	TECNICAS	INSTRUMENTOS
VARIABLE INDEPENDIENTE Auditoría de Gestión	Consiste en examinar y evaluar el control interno y la gestión, midiendo la utilización recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, mediante principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia.	Tiempo Costo Rendimiento	Observación Bibliografías Redivisión de Archivos	Cuestionarios
VARIABLE DEPENDIENTE Desempeño de los procesos administrativos y del talento humano.	Es la formación de un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los colaboradores actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del empleado para un mejor desempeño laboral.	Tiempo Costo Rendimiento	Observación Entrevista Encuesta Bibliografías Revisión de archivos	Cuestionarios Registros

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación de tesis sobre: Auditoría de Gestión al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, se enmarca bajo la modalidad cualitativa y cuantitativa.

Cuantitativo, debido a que se planteó el problema de estudio y se construyó el marco teórico, el cual permitió construir la hipótesis que se sometió a prueba para su verificación mediante la aplicación de encuestas a directivos y funcionarios del departamento objeto de estudio, es así que en el presente capítulo los datos recolectados fueron tabulados y analizados según la medición numérica resultante de cada pregunta.

Cualitativo, porque se observaron eventos ordinarios y actividades cotidianas en la institución permitiendo adquirir un punto de vista interno de los procesos llevados a cabo en los departamento de la Institución, esto permitió la concepción del diseño de la propuesta y su desarrollo bajo los lineamientos teóricos, misma que se sintetizó en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que fundamentaron las hipótesis.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación aplicada fue de campo, bibliográfica, documental y descriptiva.

De Campo: Se realizó en el mismo lugar en donde se desarrollaron los acontecimientos, y además fue en contacto con los gestores del problema investigado.

Bibliográfica: Se basó en recopilaciones y análisis de textos y documentos de diversos autores sirviendo esto como base para el desarrollo de la propuesta.¹⁹

¹⁹ INSTITUTO DE INVESTIGACIONES CONTABLES DEL ECUADOR. (2011). *VII Asamblea Nacional: Fundamentos de Auditoría Operacional*. Quito-Ecuador

Documental: Esto se basó en los estudios de documentos normativos institucionales y departamentales.

Descriptivo: Se identificaron y detallaron las tareas y actividades desarrolladas en el área objeto de estudio mediante flujo gramas de procesos y por consecuencia permitió delimitar así los hechos que conformaron el problema investigado.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para la realización de este proyecto de investigación se ha considerado el apoyo del siguiente grupo humano y se determinó que la población es finita, es decir el número de personas con el cual se trabajó fue reducido por lo que no requirió el establecimiento de una muestra, el análisis de la totalidad de elementos fue con el fin de llegar a resultados que validen la propuesta.

Coordinadores	11
Trabajadores	389
TOTAL	411

MUESTRA

Donde:

n= tamaño muestra

z= nivel de confianza 95% = 1.96

p= variabilidad negativa 20

q= variabilidad positiva 80

N= tamaño de la población 411

e= error 0.05

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2(N-1) + z^2 pq} = \frac{(1.96)^2 (411)(0.20)(0.80)}{(0.05)^2 (411-1) + (1.96)^2 (0.20)(0.80)}$$
$$n = \frac{252.623616}{1.639656} = 154$$

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1 Métodos de Investigación

Los métodos aplicados en el desarrollo del presente proyecto fueron:

Inductivo-Deductivo.- Se observó la forma en que se asoció el desarrollo de la Auditoría de Gestión en la Coordinación del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo y esto a su vez permitió corroborar la hipótesis planteada.

Analítico-Sintético.- Porque durante el desarrollo de la auditoría se analizaron procesos de las unidades evaluadas, permitiendo identificar las áreas críticas; del mismo modo se procedió a unificar las tareas y actividades llevadas a cabo dentro de la coordinación.

Histórico-Lógico.- Utilizado en el Cap. I y II. Se analizó la trayectoria del ente auditado y su evolución, poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo de las actividades hasta llegar al conocimiento más profundo que significa la esencia y la partida para la propuesta.

3.4.2 Técnicas e instrumentos de la investigación

CUADRO N° 4

TÉCNICAS	FUENTE	INSTRUMENTOS
Observación Directa	Primaria	Fichaje
Encuesta	Primaria	Cuestionario de Preguntas
Entrevista	Primaria	Guía de Entrevista

3.5.- RESULTADOS

Resultados de las encuestas aplicadas: al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

PREGUNTA N° 1. ¿Es necesario realizar una auditoría de gestión, para optimizar la calidad de la institución?

Cuadro N° 4: Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los Coordinadores y Empleados. Pregunta N° 1

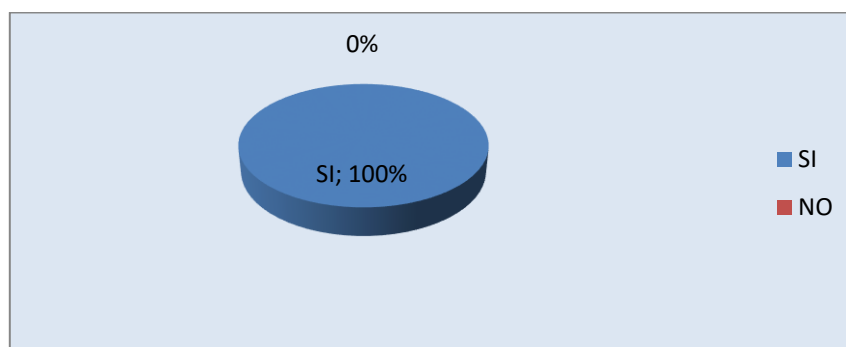
ALTERNATIVAS		N° ENCUESTADOS		PORCENTAJES	
SI		154		100%	
NO		0		0	
TOTAL:		154		100%	

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autoras de tesis

Pregunta N° 1 ¿Es necesario realizar un auditoria de gestión, para optimizar la calidad de la institución?

Gráfico N° 1:



Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autoras de tesis

ANÁLISIS.- De la encuesta aplicada a empleados y administrativos, si es necesario realizar una auditoría de gestión, para optimizar la calidad de la institución, el 100% contesto de manera afirmativa. Entonces la totalidad de los encuestados ratifica la importancia que se recoge en la propuesta.

PREGUNTA N° 2.- ¿Es importante utilizar metodologías y procedimientos para evaluar y controlar la auditoria de gestión, en la institución de manera continua?

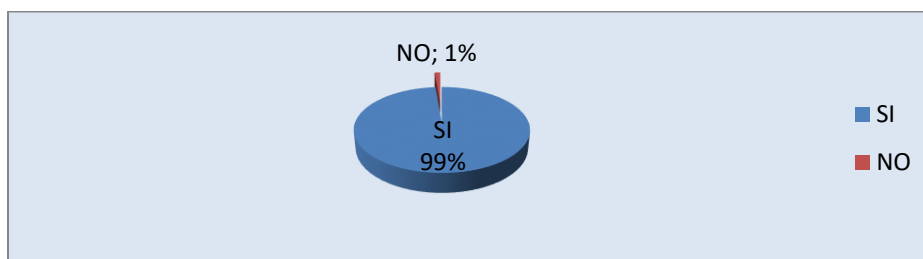
Cuadro N° 5: Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los Coordinadores y Empleados. Pregunta N° 2

ALTERNATIVAS		N° ENCUESTADOS		PORCENTAJES	
SI		152		98,70%	
NO		2		1,30%	
TOTAL:		154		100%	

Fuente: Encuesta de Datos
Elaborado por: Autoras de Tesis

Pregunta N° 2.- ¿Es importante utilizar metodologías y procedimientos para evaluar y controlar la auditoria de gestión, en la institución de manera continua?

Gráfico N° 2:



Fuente: Encuesta de Datos
Elaborado por: Autoras de tesis

ANÁLISIS.- El 98,70% de los encuestados responde que es importante utilizar metodologías y procedimientos para evaluar y controlar la auditoria, mientras que el 1,30% cree que no es de muchas importancia, por lo tanto da mayor razón a la propuesta de trabaja.

PREGUNTA N° 3.- ¿Cree que es importante, la identificación, análisis y evaluación de la auditoria para el buen desempeño institucional?

Cuadro N° 6: Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los Coordinadores y Empleados. Pregunta N° 3

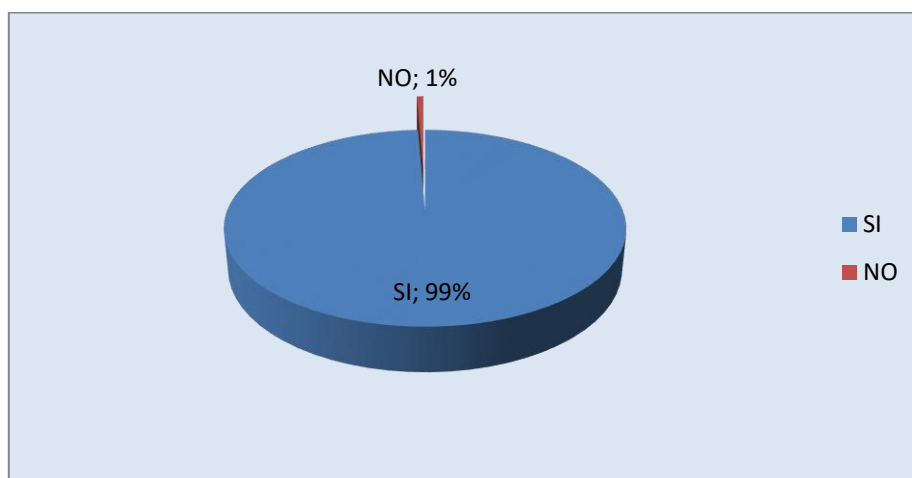
ALTERNATIVAS		N° ENCUESTADOS		PORCENTAJES	
SI		153		99,35%	
NO		1		0,65%	
TOTAL:		154		100%	

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autoras de Tesis

Pregunta N° 3.- ¿Cree que es importante, la identificación, análisis y evaluación de la auditoria para el buen desempeño institucional?

Gráfico N° 3:



Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autoras de tesis

ANÁLISIS.- Cuando se consultó a los Empleados y Administrativos, si cree que es importante, la identificación, análisis y evaluación de la auditoria. El 99,35% de los encuestados responde que es importante, mientras que el 0,65% cree que esto no es importante.

PREGUNTA N° 4.- ¿Considera importante la utilización de indicadores para evaluar, la gestión de la auditoria?

Cuadro N° 7: Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los Coordinadores y Empleados. Pregunta N° 4

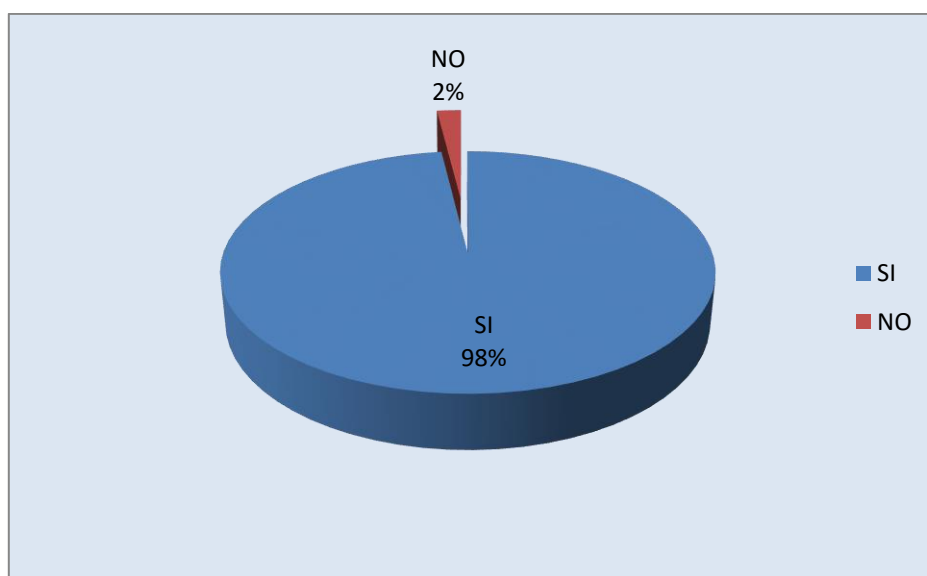
ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJES
SI	151	98,05%
NO	3	1,95%
TOTAL:	154	100%

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autoras de Tesis

Pregunta N° 4¿Considera importante la utilización de indicadores para evaluar, la gestión de la auditoria?

Gráfico N° 4:



Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autoras de tesis

ANÁLISIS.- A través de la encuesta aplicada se pudo determinar que el 98,05% de los encuestados considera importante utilizar indicadores para evaluar la gestión de la auditoria, mientras que el 1,95% cree que esto no es importante.

PREGUNTA N° 5.- Indique la importancia que tiene el plan estratégico para llevar a cabo, la Auditoria de Gestión.

Cuadro N° 8: Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los Coordinadores y Empleados. Pregunta N° 5

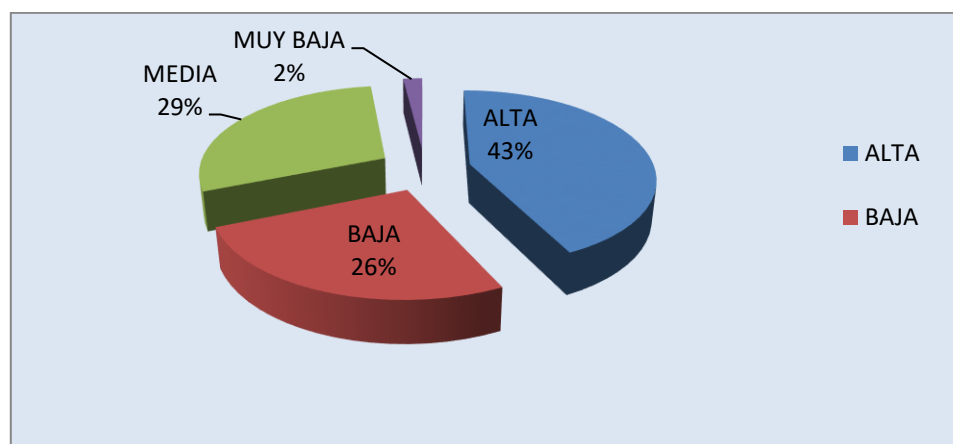
ALTERNATIVAS	N° ENCUESTADOS	PORCENTAJES
ALTA	66	42,86%
BAJA	40	25,97%
MEDIA	45	29,22%
MUY BAJA	3	1,95%
TOTAL:	154	100%

Fuente: **Encuesta de Datos**

Elaborado por: **Autoras de Tesis**

Pregunta N° 5.- ¿Indique la importancia que tiene el plan estratégico para llevar a cabo, la Auditoria de Gestión?

Gráfico N° 5:



Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autoras de tesis

ANÁLISIS.- Mediante las encuestas aplicadas a empleados y administrativos sobre la importancia del plan estratégico para ejecutar la auditoria, el 42,86% menciona que tiene una importancia alta, el 25,97% lo califico como baja, el 29,22% le asignó una calificación mediana y el 1,95% lo considero muy baja. En términos generalas se pudo determinar que existe un porcentaje considerable de encuestados que creen que el plan estratégico no incide en el desarrollo de la auditoria de gestión, generando la necesidad de evaluar el plan estratégico institucional.

PREGUNTA N° 6.- ¿En el periodo 2012, se ha desarrollado una Auditoria de Gestión al de departamento donde usted labora?

Cuadro N° 9: Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los Coordinadores y Empleados. Pregunta N° 6

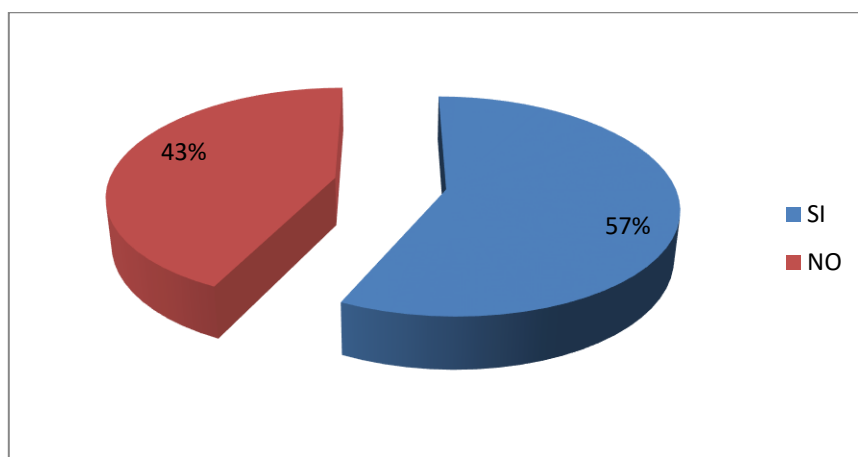
ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	REUSLTADOS
SI	88	57%
NO	66	43%
TOTAL	154	100%

Fuente: **Encuesta de Datos**

Elaborado por: Autoras de Tesis

Pregunta N° 6.- ¿En el periodo 2012, se ha desarrollado una Auditoria de Gestión al de departamento donde usted labora?

○ **Gráfico N° 6:**



Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autoras de tesis

ANÁLISIS.- De la encuesta aplicada a los Coordinación y empleados el 57% manifiesta que no se a desarrollado la Auditoria de Gestión en el departamento que labora, mientras que el 43% de los encuestados responden lo contrario. Por ende se determina que no se ha desarrollado la auditoria de Gestión.

PREGUNTA N° 7.- ¿Es necesario utilizar, herramientas y técnicas para la realización de una Auditoria de Gestión?

Cuadro N° 10: Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los Coordinadores y Empleados. Pregunta N° 7

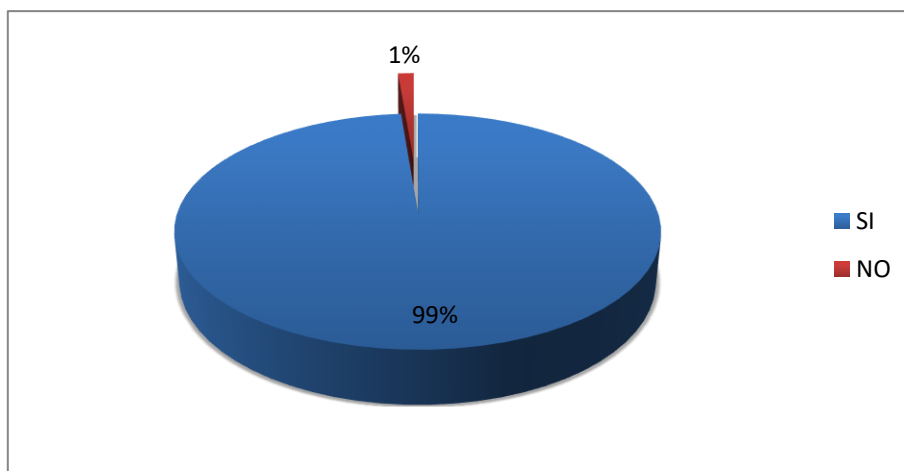
ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	REUSLTADOS
SI	153	99,35%
NO	1	0,65%
TOTAL	154	100%

Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: **Autoras de Tesis**

Pregunta N° 7.- ¿Es necesario utilizar, herramientas y técnicas para la realización de una Auditoria de Gestión?

Gráfico N° 7:



Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autoras de tesis

ANÁLISIS.- Al consultar sobre la necesidad de utilizar herramientas y técnicas especializadas para la realización de una Auditoria de Gestión el 99,35%, mientras que el 0,65% responde lo contrario, consideran que no es necesario aplicar las herramientas y técnicas para desarrollar una Auditoria de Gestión.

PREGUNTA N° 8.- ¿El informe de la Auditoria de Gestión, es una herramienta que permite a los administradores de la Institución tomar decisiones adecuadas?

Cuadro N° 11: Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los Coordinadores y Empleados. Pregunta N° 8

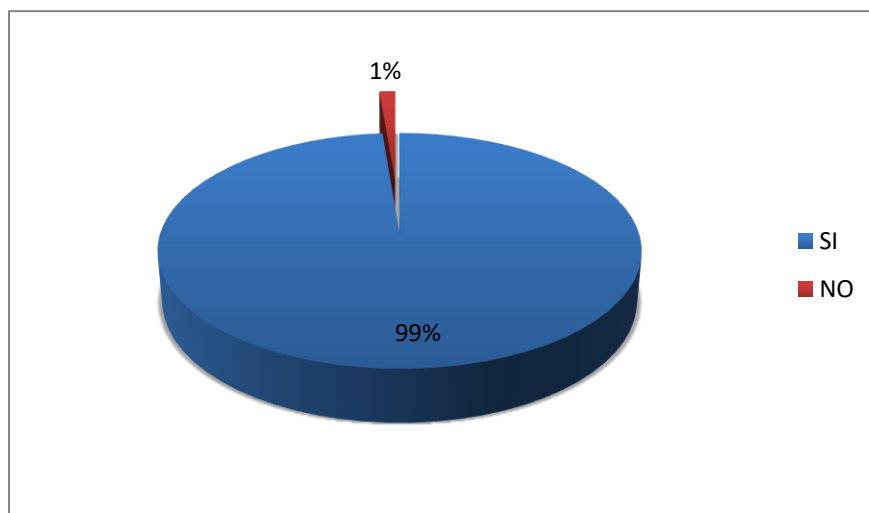
ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	REUSLTADOS
SI	153	99,35%
NO	1	0,65%
TOTAL	154	100%

Fuente: **Encuesta de Datos**

Elaborado por: **Autoras de Tesis**

Pregunta N° 8.- ¿El informe de la Auditoria de Gestión, es una herramienta que permite a los administradores de la Institución tomar decisiones adecuadas?

Gráfico N° 8:



Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autoras de tesis

ANÁLISIS.- El 99,35%, de los encuestados consideran que el Informe de Auditoría de Gestión es una herramienta que permitirá a los administradores de la Institución a tomar decisiones para mejorar el desarrollo institucional. Mientras que el 0,65% responde lo contrario, consideran que no es necesario el informe de Autoría para una toma de decisión adecuada y oportuna.

PREGUNTA N° 9.- ¿Con que tipo de problemas se enfrenta el departamento al no realizar de manera correcta la Auditoria de Gestión?

Cuadro N° 12: Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los Coordinadores y Empleados. Pregunta N° 9

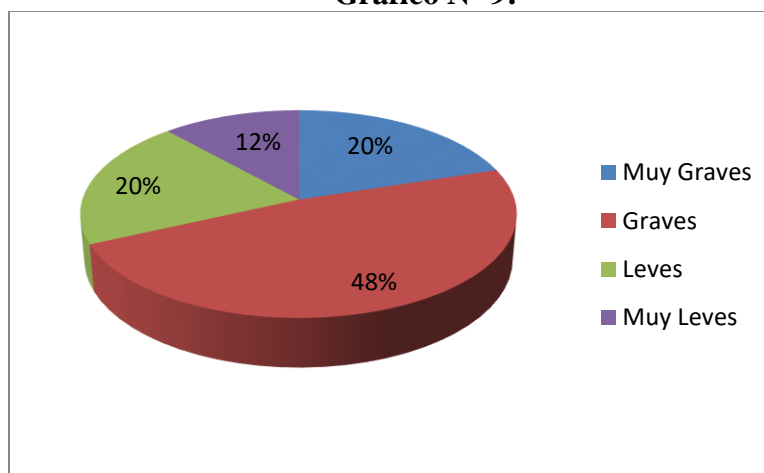
ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS ALTERNATIVAS	RESULTADOS
Muy Graves	31	20,13%
Graves	74	48,05%
Leves	31	20,13%
Muy Leves	18	11,69%
TOTAL	Total 154	100%

Fuente: **Encuesta de Datos**

Elaborado por: **Autoras de Tesis**

Pregunta N° 9.- ¿Con que tipo de problemas se enfrenta el departamento al no realizar de manera correcta la Auditoria de Gestión?

Gráfico N° 9:



Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autoras de tesis

ANÁLISIS.- El 20,13% de los encuestados se han enfrentado a problemas muy graves por no desarrollar de manera adecuada la Auditoria de Gestión, mientras el 48,05% de los encuestados responde que se han enfrentado a problemas graves en el departamento donde laboran, el 20,13% indica que los problemas han sido leves, y el 11,69% es muy leves es decir en la institución se han generado actividades con deficiencias.

PREGUNTA N° 10.- ¿Considera usted que el desarrollo de la Auditoria de Gestión contribuirá a mejorar los procesos administrativos de la institución?

Cuadro N° 13: Tabulación del resultado de las encuestas aplicadas a los Coordinadores y Empleados. Pregunta N° 11

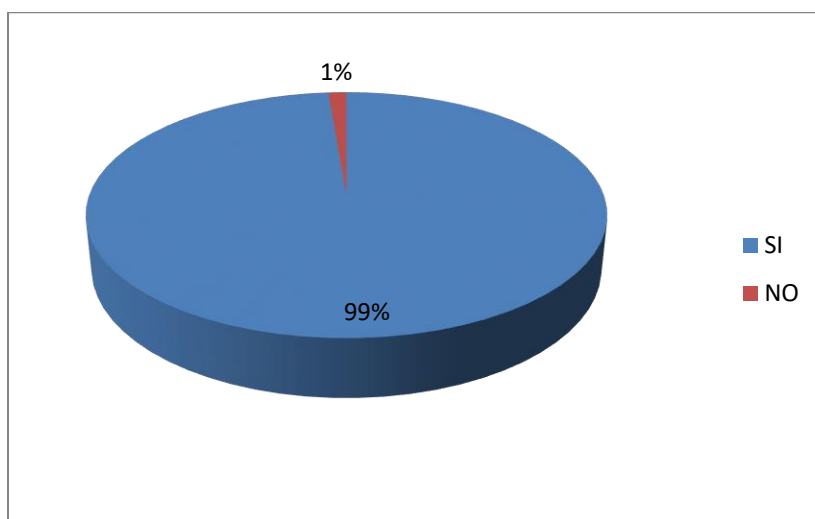
ALTERNATIVAS	N° DE ENCUESTADOS	REUSLTADOS
SI	153	99,35%
NO	1	0,65%
TOTAL	154	100%

Fuente: **Encuesta de Datos**

Elaborado por: **Autoras de Tesis**

Pregunta N° 10.- ¿Considera usted que el desarrollo de la Auditoria de Gestión contribuirá a mejorar los procesos administrativos de la Institución?

Gráfico N° 10:



Fuente: Encuesta de Datos

Elaborado por: Autoras de tesis

ANÁLISIS.- El 99,35%, considera que al desarrollar una Auditoria de Gestión contribuirá a mejorar los procesos administrativos de la institución, mientras que el 0,65% responde lo contrario, consideran que la realización de Auditoria de Gestión no ayuda a mejor desarrollo de los procesos.

3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS CHI CUADRADO

TABLA DE CONTINGENCIA N° 1

UNIDADES DE ESTUDIO	ALTERNATIVAS	
	SI	NO
1.- ¿Es importante utilizar metodologías y procedimientos para evaluar y controlar la auditoria de gestión, en la institución de manera continua?	152	2
2.- ¿Considera usted que el desarrollo de la Auditoria de Gestión contribuirá a mejorar los procesos administrativos de la Institución?	153	1

TABLA DE FRECUENCIAS OBSERVADAS (O): N° 2

UNIDADES DE ESTUDIO	ALTERNATIVAS.		TOTAL:
	SI	NO	
1.- ¿Es importante utilizar metodologías y procedimientos para evaluar y controlar la auditoria de gestión, en la institución de manera continua?	152	2	154
2.- ¿Considera usted que el desarrollo de la Auditoria de Gestión contribuirá a mejorar los procesos administrativos de la Institución?	153	1	154
TOTAL:	305	3	308

TABLA DE FRECUENCIAS ESPERADAS (E): N° 3

UNIDADES DE ESTUDIO	ALTERNATIVAS.		TOTAL:
	SI	NO	
1.- ¿Es importante utilizar metodologías y procedimientos para evaluar y controlar la auditoria de gestión, en la institución de manera continua?	152,5	1,5	154
2.- ¿Considera usted que el desarrollo de la Auditoria de Gestión contribuirá a mejorar los procesos administrativos de la Institución?	152,5	1,5	154
TOTAL:	305	3	308

$$\chi^2 = \frac{\sum (O - E)^2}{E}$$

CELDA	O	E	O-E	(O-E)²	(O-E)² / E
1	152	152,5	-0,5	0,25	1,64
1	153	152,5	0,5	0,25	1,64
2	2	1,5	0,5	0,25	0,17
2	1	1,5	-0,5	0,25	0,17
X² =					3,62

Para saber si el valor de X^2 es o no significativo, debemos calcular los grados de libertad.
 $G.L. = (N^{\circ} \text{ de filas} - 1) (N^{\circ} \text{ de columnas} - 1)$.

APLICACIÓN:

Para el nivel de confianza de $\alpha=0,05$ y g.l. = 1, el X^2 de tabla es 3,8415 (ver tabla).

$$X^2_{\text{Obtenido}} = 3,62$$

$$X^2_{\text{Crítico}} = 3,8415$$

PRUEBA DE HIPÓTESIS:

H1: La realización de una auditoria de gestión, al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba en el periodo 1 de enero al 31 de diciembre de 2012 contribuirá al mejoramiento de los procesos administrativos y el desempeño del talento humano.

H0: La realización de una auditoria de gestión, al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, cantón Riobamba en el periodo 1 de enero al 31 de diciembre de 2012 contribuirá al no mejoramiento de los procesos administrativos y el desempeño del talento humano.

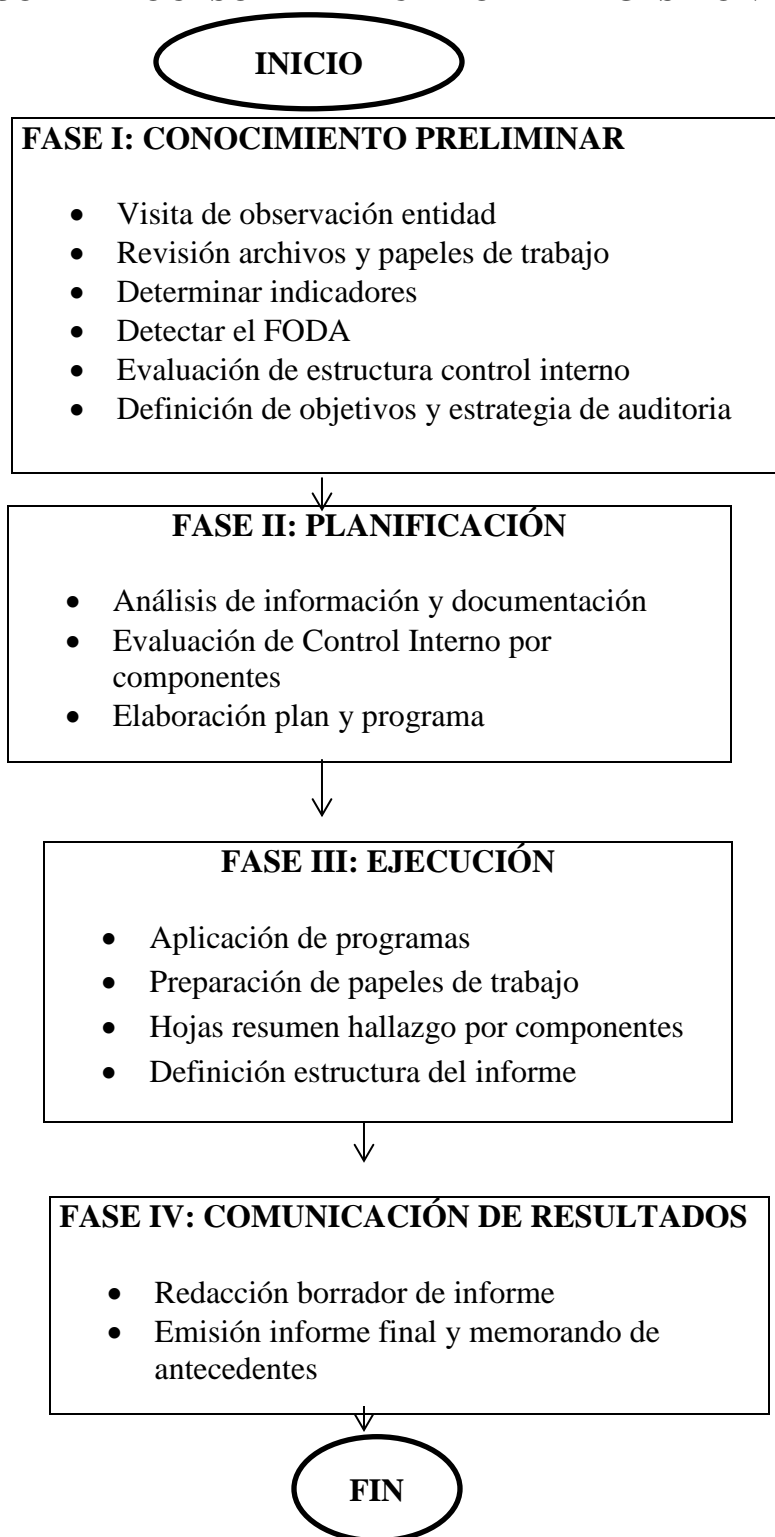
VERIFICACION DE LA HIPOTESIS

De acuerdo a las encuestas realizadas, al Gobierno Autónomo Descentralizada de la Provincia de Chimborazo, se determinó las dos variables en la cual se obtuvo un total de 308 en las tablas de frecuencia esperada y observada.

Al aplicar la fórmula de chi cuadrado se determinó un resultado de 3,62. En donde aceptamos la hipótesis de la investigación, y rechazamos la hipótesis nula, lo cual contribuirá al mejoramiento de los procesos administrativos y el desempeño del talento humano.

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE EJECUCIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1. FLUJO DE PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



4.1.2.- NOTIFICACIÓN DE INICIO DEL EXAMEN

Para: Abg. Mariano Curicama

De: Equipo de Trabajo

Fecha: 02 de Julio del 2014

Asunto: Notificación inicio de examen.

De nuestra Consideración:

Reciba un cordial saludo, a la vez nos permitimos dirigirnos a usted en referencia a lo solicitud que hiciéramos en meses pasados para la realización de la AUDITORIA DE GESTION AL GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO EJERCICIO FISCAL 2012, misma que fue aprobada por su digna persona, y en virtud de ello, informarle que una vez concluidos los requisitos previos al inicio de este trabajo, hemos planificado empezar el desarrollo de esta actividad desde el día 06 de junio del 2014.

Los Objetivos del examen son:

- a) Evaluar el Sistema de Control Interno del “Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo atreves de los Indicadores de Gestión”
- b) Conocer la utilización eficaz, eficiente, ética, económica, ecológica y equitativa de los recursos: humanos, materiales, financieros, tecnológicos y tiempo.
- c) Analizar el riesgo de auditoría a través de una evaluación previa a la Institución por medio de cuestionarios.

Para la cual solicitamos comunique a sus colaboradores sobre el inicio de la presente auditoria, al mismo tiempo solicitar se nos facilite la información detallada e el Anexo adjunto

Seguros de Contar con su valiosa colaboración, anticipamos nuestros más sinceros agradecimientos.

Atentamente,

María Isabel Daquilema	Enma Esthela Cuví Cruz
Egresada-Licenciatura en Contabilidad y Auditoría	Egresada-Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

4.1.3 SOLICITUD DE INFORMACIÓN

SI 1/1

Para: Abg. Mariano Curicama

De: Equipo de Trabajo

Fecha: 02 de Julio del 2014

Asunto: Solicitud de información.

Por medio de la presente solicito se sirva facilitar la Siguiete Información:

- Misión, Visión Institucional
- Copia de la planificación estratégico de la Institución
- Estructura Organizativa de las diferentes Coordinaciones
- Copia de orgánico Funcional o Manual de Funciones
- Expedientes actualizados por servidores en los que consta información relacionada con el historial del puesto
- Escala remunerativa del periodo
- Listado del personal del nivel de apoyo tanto a nombramiento como de contrato
- Requisitos que se consideran para realizar la evaluación del desempeño al personal
- Plan anual de capacitación
- Resultados de evaluación al personal realizada en el año 2012
- Manuales, reglamentos, procedimiento, disposiciones y demás normas en materia de administración de personal.
- Listado de funcionarios principales del departamento administrativo.

NOTA: Se solicita esta información con corte del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012, mismo que es de periodo de alcance de esta auditoria

Atentamente,

María Isabel Daquilema

Egresada-Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.

Enma Esthela Cuví Cruz

Egresada-Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

ÍNDICE: ARCHIVO CORRIENTE:

INDICE	SIGNIFICADO	N° DE HOJAS
PA	PROGRAMA DE AUDITORÍA: CONOCIMIENTO GENERAL DE PLANIFICACIÓN	1/1
NIE	Notificación del Inicio del Examen	1/1
SI	Solicitud de la información.	1/1
CN-VPU	Cédula narrativa de visita prevea a la unidad	½
CC-IU	Cedula de conocimiento integral de la unidad	½
EIG-D	Entrevistas de información general de departamento	¼
HM	Hoja de marcas	1/1
M.F	Matriz FODA	1/1
M.P	Matriz de prioridades	1/1
M.E.I	Matriz estratégico interno	1/1
M.E.E	Matriz estratégico externo	1/1
E.C.I.C	Evaluación de control interno por componentes	¼
M.R.C	Matriz de riesgos y confianza	1/1
C.P.A	Cuestionario basado en el proceso administrativo	1/8
C.C.I	Cuestionario de control interno	¼
I.C.I	Informe de control interno	1/8
M.P	Memorando de planificación	1/1
I.G	Indicadores de gestión	1/5
M.H	Matriz de hallazgos	1/6
N.L.B.I.A	Notificación de la lectura del borrador del informe de auditoria.	1/1
ACLBI	Acta de conferencia de lectura de borrador de informe	1/1

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	28/07/2014

4.1.4 PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE I

Conocimiento General de Planificación

Entidad: GAD de la Provincia de Chimborazo

Componente: Coordinación Administrativa

Tipo de Auditoría: Gestión

PA 1/1

N°	DESCRIPCIÓN	Ref. PT	Realizado Por:	Fecha
OBJETIVO				
	Conocer debidamente el funcionamiento interno de la institución con el fin de identificar y comprender los hechos, actividades y prácticas que, a nuestro juicio, podrán tener un efecto sobre el trabajo de auditoría de la Coordinación Administrativa.			
PROCEDIMIENTOS				
1	Elabore notificaciones de inicio de auditoría.	AG 1/5	M.I.D.L E.E.C.C	02/07/2014
2	Solicite la información corte al diciembre 2012, como la misión, visión, orgánico estructural y funcional y la nómina de los colaboradores de la coordinación administrativa entre otros.	AG 2/5	M.I.D.L E.E.C.C	02/07/2014
3	Realice una visita previa a las instalaciones del GAD de la Provincia de Chimborazo.	CN-E	M.I.D.L E.E.C.C	02/07/2014
4	Elabore cédula narrativa de la coordinación administrativa acerca de: Creación Actividades Subsistemas	CN-U	M.I.D.L E.E.C.C	02/07/2014
5	Prepare entrevista con la coordinadora administrativa, y con los jefes de los siguientes departamentos: <ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos Informática Movilización 		M.I.D.L E.E.C.C	03/07/2014
6	Revisión de disposiciones legales y normas aplicables al GAD de la Provincia de Chimborazo.	BASE LEGAL	M.I.D.L E.E.C.C	03/07/2014
7	Elabore el memorando de planificación específico.	MPA	M.I.D.L E.E.C.C	04/07/2014
8	Elabore la hoja de marcas de Auditoría de Gestión.	HM	M.I.D.L E.E.C.C	04/07/2014

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	24/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	25/07/2014

CÉDULA DE VISITA PREVIA A LAS INSTALACIONES

CN-E 1/2

Entidad: GAD de la Provincia de Chimborazo.

Fecha de visita: 02 de Julio 2014

Objetivo de la visita: Conocimiento general del GAD de la Provincia de Chimborazo.

NARRATIVA

En la visita que se realizó, pudimos observar que el personal notifica su ingreso a través de un reloj registrador que está ubicado frente a la coordinación administrativa, se evidencio que algunos colaboradores llegan y se registran unos minutos después de las 8:00 am de manera inmediata proceden a dirigirse a las distintos actividades de campo y de las oficinas para su labor normal de trabajo, el personal mantiene dos horas para su almuerzo el mismo que lo realizan mediante el proceso de registro de salida e incorporación, la jornada laboral culmina cuando son las 18:00.

El GAD de la Provincia de Chimborazo, se encuentra ubicada en las Calles Carabobo y Primera Constituyente esq., mantiene un espacio físico que se distribuye así:

En la planta Subterránea se encuentra Adquisiciones, junto al Dispensario Médico y la área de seguridad y salud ocupacional, en la primera planta se encuentra un espacio de información junto con las Coordinaciones Administrativa Talento Humano, Financiera, Fomento Productivo, en la segunda planta se encuentra las Coordinaciones de Viabilidad, Unidad de Fiscalización, Oficinas de Prefectura, Área de Auditoria , Coordinación de Sindicatura, Coordinación de Gestión Social, Coordinación de Gestión Ambiental, mientras que en la tercera planta se encuentra la Coordinación de Planificación, Unidad de Comunicación Social, Obras Publicas; cabe mencionar que existen otras instituciones que comparten el inmueble por lo que cuenta con un espacio físico moderado se observó que las oficinas donde se encuentran los colaboradores son amplios para cada uno de ellos.

Todas las Coordinaciones y áreas, están debidamente identificados mediante informaciones publicadas que muestran su distribución.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	24/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	25/07/2014

CÉDULA DE VISITA PREVIA A LAS INSTALACIONES

CN-E 2/2

Entidad: GAD de la Provincia de Chimborazo.

Fecha de visita: 02 de Julio 2014

Objetivo de la visita: Conocimiento general del GAD de la Provincia de Chimborazo

NARRATIVA

Se observó que dentro del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, el compañerismo que se manifestaba entre el personal así como la cordialidad fueron acogedores en la institución, además se observó que el Prefecto mantiene diálogos abiertos con la comunidad en general.

Se observó también que casi el 80% de colaboradores se vestían uniformemente mientras que un número minino no lo hacían.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	28/07/2014

CÉDULA DE CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA UNIDAD

CN-U 1/2

Entidad: GAD de la Provincia de Chimborazo.

Fecha de visita: 02 de Julio 2014

Objetivo de la visita: Conocimiento general del GAD de la Provincia de Chimborazo

NARRATIVA

Creación de la Coordinación:

La Coordinación Administrativa fue creado como un departamento de proceso habilitante o de apoyo según reza en la ordenanza que reglamenta la estructura orgánica funcional por procesos, del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, en su capítulo II Art. 7, es así que a través de los años las áreas de talento humanos, área de tecnología, información e comunicación, área de movilización y seguridad y salud ocupacional han ido evolucionando y jugando un papel importante en el andar del servicio administrativo, siendo así la unidad de apoyo directo a la administración Institucional.

Actividades:

La dirección está en constante gestión en asuntos del siguiente orden:

- Que el equipo camionero y maquinaria presten servicios a las comunidades de la Provincia.
- Que los vehículos cubran las demandas de personal técnico y administrativo de la Institución.
- Que el personal técnico de servicios operativos presten servicios de calidad y calidez a la población.
- Que los servicios Institucionales a las comunidades, barrios, instituciones y organizaciones sea ágil, eficaz y eficiente.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	24/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	25/07/2014

CÉDULA DE CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA UNIDAD

CN-U 2/2

Nombre: Ing. Dolores Guamán

Cargo: Coordinadora Administrativa GADPCH

Fecha: 02 de Julio del 2014

NARRATIVA

Unidades bajo la dirección:

La Unidad de Talento Humano está encargando de los aspectos de reclutamiento, selección y capacitación del personal de toda la institución, del mismo modo el Área de Tecnología, Información y comunicación brinda servicios de asistencia técnica de manera permanente a todas las áreas de la institución, además la área de movilización brinda servicios a los técnicos y personas que requieren del servicio de transporte para poder movilizar fuera y dentro de la provincia en la realización de las diferentes actividades de la institución, también cuenta con la unidad de seguridad y salud ocupacional quien es responsable de mantener informado de los riesgos que pueden sufrir mediante, inadecuada realización de actividades por el personal de la institución.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	28/07/2014

ENTREVISTA DE INFORMACIÓN GENERAL**Dirigido a:** Ing. Dolores Guamán**Lugar:** Coordinación Administrativa**Cargo:** Coordinadora Administrativa**Hora acordada:** 8:30**Fecha acordada:** 25/07/2014**Objetivo:** informar el inicio de auditoría e identificar y comprender hechos y actividades de la Coordinación.**1.- ¿En términos generales cuál es su opinión sobre la Gestión del Área Administrativa?**

Es importante ya que permite gestionar recursos como humanos, tecnológicos, financieros y materiales para el cumplimiento eficiente de los procesos institucionales del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.

2.- ¿Considera que los procesos internos de la coordinación son los más adecuados?

Considero que se aplica de acuerdo a los requerimientos y nos permite cumplir con la normativa.

3.- ¿El Gobierno de la Provincia de Chimborazo mantiene un sistema de documentación y archivo definido, considera esto importante?

Si mantiene un sistema de documentación y archivo y es importante porque nos permite dar fe de los actos y procedimientos emprendidos.

4.- ¿Considera necesario identificar, analizar y evaluar los procesos internos de la coordinación administrativa a través de una Auditoría de Gestión? Si porque nos permitirá identificar errores y mejorar la gestión.**5.- ¿Considera que las capacitaciones que recibe el personal en la Coordinación son suficientes para el desarrollo de sus actividades?**

No, pero a través del talento humano, se encuentra elaborando el plan de capacitación acorde a los requerimientos a la coordinación y mejorar el nivel de conocimiento.

7.- ¿Considera que el Departamento Administrativo mantiene una visión vertical u horizontal de la organización?

No, siempre se coordina a nivel de coordinaciones

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	28/07/2014

ENTREVISTA DE INFORMACIÓN GENERAL

Dirigido a: Lic. David Zarate
Cargo: Jefe de Recursos Humanos

Lugar: Área de Recursos Humanos

Hora acordada: 9:00

Fecha acordada: 02/07/2014

Objetivo: Informar el inicio de auditoría e identificar y comprender hechos y actividades del área.

1.- ¿Cree usted que el personal debería auto capacitarse?

SI

2.- ¿Cree usted que la falta de operatividad tiene que ver con el perfil profesional del personal?

No necesariamente depende más de la actitud.

3.- ¿Que dificultades ha tenido en la administración del Talento Humano?

Falta de empoderamiento, resistencia al cambio, falta de compromiso

4.- ¿Cuáles herramientas técnicas utiliza dentro de la Administración de Talento Humano?

Sistema de administración de talento humano, SINFO, CONSEDOC, INTRANET

5.- ¿Se coordina las capacitaciones con el departamento de Tecnología, movilización seguridad y salud ocupacional?

Si

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	28/07/2014

ENTREVISTA DE INFORMACIÓN GENERAL

EIG 3/4

Dirigido a: Jaime Zarate

Lugar: Unidad de Sistemas

Cargo: Jefe de Informática y Tecnología

Hora acordada: 10:00

Fecha acordada: 25/07/2014

Objetivo: Informar el inicio de auditoría e identificar y comprender hechos y actividades del área.

1.- ¿Considera necesario integrar la información que se producen en las diferentes áreas de la institución y como lo hacen?

Es necesario debido a que es centralizada la información, nos permite contar con eficiencia al momento de necesitar los mismos.

2.- ¿Considera que el espacio físico es el adecuado para el desarrollo de las actividades?

Actualmente no es el adecuado debido a que el espacio es muy pequeño.

3.- ¿La Institución ha considerado importante los sistemas de tecnología información e comunicación?

Si en la actualidad es importante debido a que una información es el eje importante en los espacios.

4.- ¿En el personal se han valorado conocimientos de software y cuales mantiene la institución?

Existe varios software: ejemplo base office, adobe reader, WinZip, y aplicación creado para la mejora de los procesos como: talento humano, formulación de bienes y servicios.

5.- ¿Considera que la unidad contribuye directamente con los objetivos de la Institución?

Si contribuye debido a que el mismo accionar, es aplicado al gobierno

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	28/07/2014

HOJA DE MARCAS DE AUDITORÍA

HM 1/1

Las marcas de auditoría que se han definido para la evaluación y que pueden ser utilizados en los papeles de trabajo, son los siguientes:

MARCAS	SIGNIFICADO
@	Notas Aclaratorias (llamada de auditoría)
Σ	Sumatoria
√	Revisado o verificado
*	Hallazgo
Ø	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
⌘	No reúne requisitos
O	No existe documentación
¢	Expedientes desactualizados Operación aritmética incorrecta
Đ	Documento mal estructurado
~	Falta proceso
Ω	Sustentado con evidencia

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	28/07/2014

4.1.5. MATRIZ FODA DEL GOBIERNO AUTOMONO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

M.F 1/1

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orgánico funcional y estructural por procesos. ➤ Infraestructura física adecuada. ➤ Disponibilidad de materiales de trabajo ➤ Clima laboral óptimo. ➤ Sistema Informático acorde a las necesidades institucionales. ➤ Equidad de género dentro del Institución. ➤ Transparencia en las actividades económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe rotación constante del personal que elabora. ➤ Falta de indicadores suficientes que permita monitorear las actividades que realizan. ➤ Falta de empoderamiento para asumir otras competencias. ➤ No todos los servidores son capacitados de acuerdo al requerimiento de sus funciones. ➤ Exceso de personal Institucional en ciertas áreas. ➤ Alta burocracia y exceso de papeleo. ➤ Mal uso de los materiales y suministros de oficina. ➤ Fallas en el sistema informático. ➤ Resistencia al cambio por el personal de la Institución. ➤ Desconocimiento de la Normativa Institucional Interna. ➤ Personal que labora no sujeto a concursos de méritos y oposición.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Escala salarial unificada. ➤ Mayores incentivos por parte del Gobierno para los servidores públicos. ➤ Liderazgo y capacidad de gestión dentro de la Institución. ➤ Existencia de asistentes de oficina sin remuneración (Practicantes). ➤ Entidades públicas que capacitan y actualizan los conocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inestabilidad laboral del personal de contrato (Tensión política). ➤ Normativa externa cambiante. ➤ Injerencia política en la contratación de profesionales competitivos. ➤ Cambios Políticos a Nivel Institucional. ➤ Ingreso de personal no idóneo dentro la Institución.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	28/07/2014

MATRIZ DE CORRELACION FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Esta matriz permitirá determinar la relación entre los factores internos y externos, y priorizar los hechos o tendencias más importantes que cooperan al logro de los objetivos de la Institución o favores su desarrollo; para lo cual la ponderación se realizara de acuerdo a lo siguientes:

- 1.- Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
- 2.- Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1
- 3.- Si la fortaleza y la oportunidad tiene mediana relación = 3

TABLA 1: MATRIZ DE CORRELACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

F O	F1 Orgánico funcional y estructural por procesos.	F2 Infraest ructura Física adecua da.	F3 Disponibilida d de materiales de trabajo	F4 Clima laboral Óptimo.	F5 Sistema Informático acorde a las necesidades Institucionales.	F6 Equida d de género dentro de la Instituc ión.	F7 Transp arencia en las activida des económ icas.	TOTAL
O1 Escala salarial unificada.	1	1	1	3	1	3	5	15
O2 Mayores incentivos por parte del Gobierno para los servidores públicos.	1	1	1	3	1	3	1	11
O3 Liderazgo y capacidad de gestión dentro de la Institución.	3	3	5	3	3	5	1	23
O4 Existencia de	1	1	1	1	1	1	1	7

asistentes de oficina sin remuneración (Practicantes)								
O5 Entidades públicas que capacitan y actualizan los conocimientos	1	1	1	1	1	1	1	7
TOTAL	7	7	9	11	7	13	9	63

FUENTE: G.A.D.P.CH. Coordinación Administrativa

ELABORADO POR: Las Autoras de la Tesis

MATRIZ DE CORRELACION DEBILIDADES Y AMENAZAS

Esta matriz permitirá determinar la relación entre los factores internos y externos, y priorizar los hechos o tendencias más importantes que cooperan al logro de los objetivos de la Institución o favorecen su desarrollo; para lo cual la ponderación se realizara de acuerdo a lo siguientes:

- 1.- Si la debilidades tiene relación con las Amenazas= 5
- 2.- Si la debilidades no tiene relación con la Amenazas = 1
- 3.- Si la debilidades y la Amenazas tiene mediana relación = 3

TABLA 2: MATRIZ DE CORRELACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS

D	D1 No existe rotación constante del personal que elabora.	D2 Falta de indicadores suficientes que permitan monitorear las actividades que realiza n.	D3 Falta de empoderamiento para asumir otras competencias.	D4 No todos los servidores son capaces de acuerdo al requerimiento de sus funciones.	D5 Exceso del personal en ciertas áreas.	D6 Alta burocracia y exceso de papeleo.	D8 Fallas en el sistema informático	D9 Resistencia al cambio por el personal de la Institución .	D10 Desconocimiento de la Normativa Institucional Interna.	D11 Personal que labora no sujeto a concursos de méritos y oposición	TOTAL
A1 Inestabilidad laboral del personal de contrato (Tensión política).	5	3	5	3	3	1	1	1	5	5	33
A2 Normativa externa cambiante	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13
A3 Injerencia política en la contratación de profesionales competitivos.	3	3	3	3	3	1	1	5	5	3	31
A4 Políticos a Nivel Institucional	3	1	1	1	5	1	1	3	3	5	25
O5 Ingreso de personal no idóneo dentro la Institución	5	5	5	1	5	1	1	5	3	5	39
TOTAL	17	13	15	9	17	05	05	15	17	21	141

FUENTE: G.A.D.P.CH. Coordinación Administrativa

ELABORADO POR: Las Autoras de la Tesis

MATRIZ PRIORIZADA

Esta matriz muestra un resumen de los principales factores tanto internos como externos; fortalezas y oportunidades que cooperan al desarrollo en todos los aspectos de la Coordinación Administrativa, así como también las debilidades y amenazas que dificultan el normal desenvolvimiento de actividades

TABLA 3: MATRIZ DE PRIORIDADES

CODIGO	VARIABLE
FORTALEZAS	
F1	Clima laboral optimo
F6	Equidad de genero
F7	Trabajo en equipo
F8	Transparencia en las actividades económicos
F5	Sistemas informáticos acorde a las necesidades institucionales
DEBILIDADES	
D11	Personal que laborar no sujeto a concurso de méritos y oposiciones
D3	Falta de empoderamiento para asumir otros competencias
D6	Exceso de personal operativo en ciertas unidades del nivel de apoyo a la gestión
D8	Duplicidad de actividades y/ o proceso
D10	Desconocimiento de la normativa institucional interna
D1	No existe rotación constante del personal que elabora
OPORTUNIDADES	
O1	Liderazgo y capacidad de gestión
O2	Implementación de políticas gubernamentales
O3	Escala Salarial Unificada10
O4	Mayores Incentivos por parte del gobierno para los servidores públicos
O5	Entidades Públicas que capacitan y actualizan los conocimientos
AMENAZAS	
A6	Ingreso de personal no idóneo a las áreas
A2	Inestabilidad del personal de contrato (tensión política)
A4	Injerencia política en la contratación de profesionales competitivos
A5	Cambios políticos a nivel Institucional
A3	Normativa externa cambiante

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	28/07/2014

TABLA 4 : PERFIL ESTRATEGICO INTERNO
ENTIDAD: NIVEL DE APOYO A LA GESTIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACION DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
D11	Personal que laborar no sujeto a concurso de méritos y oposiciones					
D3	Falta de empoderamiento para asumir otras competencias					
D6	Exceso de personal operativo en ciertas unidades del nivel de apoyo a la gestión					
D8	Duplicidad de actividades y/ o proceso					
D10	Desconocimiento de la normativa institucional interna					
F1	Clima laboral optimo					
F6	Equidad de genero					
F7	Trabajo en equipo					
F8	Transparencia en las actividades económicos					
F5	Sistemas informáticos acorde a las necesidades institucionales					
	TOTAL Σ	3	2	0	3	2
	PORCENTAJE	30%	20%	0%	30%	20%

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	28/07/2014

PERFIL ESTRATEGICO EXTERNO
PEE 1/5
TABLA 5: PERFIL ESTRATEGICO EXTERNO
ENTIDAD: NIVEL DE APOYO A LA GESTIÓN DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACION DE IMPACTO				
		OPORTUNIDADES		NORMA L	AMENAZAS	
		GRAN OPORTUNI DAD	OPORTUNIDA D	EQUILIBRI O	AMENAZAS	GRAN AMENAZAS
		1	2	3	4	5
O1	Liderazgo y capacidad de gestión					
O2	Implementación de políticas gubernamentales					
O3	Escala Salarial Unificada					
O4	Mayores Incentivos por parte del gobierno para los servidores públicos					
O5	Entidades Publicas que capacitan y actualizan los conocimientos					
A6	Ingreso de personal no idóneo a las áreas					
A2	Inestabilidad del Personal de contrato (tensión política)					
A4	Injerencia política en la contratación de profesionales competitivos					
A5	Cambios políticos a nivel Institucional					
A3	Normativa externa cambiante					
	TOTAL Σ	2	3	0	3	2
	PORCENTAJE	20%	30%	0%	30%	20%

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	28/07/2014

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 5 máximo que implica que la Institución está estable y 1 mínimo que indica que la institución tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

FACTORES INTERNO

	CLASIFICACIÓN
Fortaleza Importante	5
Fortaleza Menor	4
Debilidad Grave	1
Debilidad Menor	2
Equilibrio	3

FACTORES EXTERNO

	CLASIFICACIÓN
Oportunidad Importante	5
Oportunidad Menor	4
Amenaza Grave	1
Amenaza Menor	2
Equilibrio	3

CUADRO N° 15 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Orgánico funcional y estructural por procesos.	0,04	4	0,16
Infraestructura física adecuada.	0,05	4	0,20
Disponibilidad de materiales de trabajo	0,05	3	0,15
Clima laboral óptimo.	0,06	4	0,24
Sistema informático acorde a las necesidades institucionales.	0,06	4	0,24
Equidad de género dentro del institución.	0,05	4	0,20
Transparencia en las actividades económicas.	0,05	4	0,20
DEBILIDADES			
No existe rotación constante del personal que elabora.	0,10	1	0,10
Falta de indicadores suficientes que permita monitorear las actividades que realizan.	0,05	1	0,05
Falta de empoderamiento para asumir otras competencias.	0,06	1	0,06
Exceso de personal institucional en ciertas áreas.	0,06	1	0,06
Falta de planificación financiera y presupuestaria	0,05	1	0,05
Mal uso de los materiales y suministros de oficina.	0,06	3	0,18

Fallas en el sistema informático.	0,06	1	0,06
Resistencia al cambio por el personal de la Institución.	0,05	2	0,10
Desconocimiento de la normativa institucional interna.	0,05	1	0,05
Personal que labora no sujeto a concursos de méritos y oposición.	0,10	1	0,10
TOTAL RESULTADO PONDERADO Σ	1,00		2,20

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El resultado de 2.20 indica que la institución tiene más debilidades que fortalezas, por lo se requiere analizar y mejorar, rotación constante del personal que elabora, indicadores permita monitorear las actividades que realizan la cual permita asumir otras competencias disminuir el exceso del personal Institucional en ciertas áreas, mal uso de los materiales y suministros de oficina, fallas en el sistema informático, resistencia al cambio por el personal de la Institución, desconocimiento de la Normativa Institucional Interna, personal que labora no sujeto a concursos de méritos y oposición.

Persistir en las acciones que incrementan las fortalezas en la institución como: Orgánico funcional y estructural por procesos, Infraestructura física adecuada, disponibilidad de materiales de trabajo, Clima laboral óptimo, sistema Informático acorde a las necesidades institucionales, equidad de género dentro del Institución, lo cual permitirá un mejor desempeño de todos los servidores de la Institución.

Además se debe tener mayor cuidado y tomar acciones correctivas que permitan a la Institución alcanzar la misión, visión y objetivos institucionales

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	28/07/2014

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

CUADRO N° 16

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Escala salarial unificada.	0,06	5	0,30
Mayores incentivos por parte del gobierno para los servidores públicos.	0,04	4	0,16
Liderazgo y capacidad de gestión dentro de la institución.	0,10	5	0,50
Existencia de asistentes de oficina sin remuneración (Practicantes).	0,10	3	0,30
Entidades públicas que capacitan y actualizan los conocimientos.	0,06	4	0,24
Posibilidad de ejecutar obras y proyectos macros de carácter territorial bajo la modalidad de convenios interinstitucionales	0,08	5	0,40
Incremento tendencial del presupuesto	0,09	4	0,36
AMENAZAS			
Inestabilidad laboral del personal de contrato (Tensión política).	0,10	2	0,20
Normativa externa cambiante.	0,10	2	0,20
Injerencia política en la contratación de profesionales competitivos.	0,10	1	0,10
Cambios políticos a nivel institucional.	0,06	2	0,12
Ingreso de personal no idóneo dentro la institución.	0,05	1	0,05
Incremento progresivo de partidos y movimientos políticos	0,06	2	0,12
TOTAL RESULTADO PONDERADO Σ	1,00		3,5

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	28/07/2014

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Como resultado del análisis se obtuvo 3.5 lo cual indica que la institución tiene mayores amenazas que oportunidades, entre ellas son: inestabilidad laboral del personal de contrato, Normativa externa cambiante, Injerencia política en la contratación de profesionales competitivos, Cambios Políticos a Nivel Institucional, Ingreso de personal no idóneo dentro la Institución, Incremento progresivo de partidos y movimientos políticos

El análisis FODA es una herramienta complementaria en el análisis interno del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, que permite identificar aquellos puntos en los que la institución es más fuerte y aquellos en los que es más sensible.

Esta última premisa implica aprovechar tanto sus fortalezas como las oportunidades y tratar de disminuir las debilidades como: falta rotación constante del personal que elabora indicadores insuficientes que no permite monitorear las actividades que realizan falta de empoderamiento para asumir otras competencias, falta de procesos de selección y capacitación del personal mas idóneo, Resistencia al cambio por el personal de la Institución, falta de planificación financiera y presupuestaria, fallas en el sistema informático, personal que labora no sujeto a concursos de méritos y oposición.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	28/07/2014

4.1.6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ALCANCE DE AUDITORIA

4.1.6.1. Objetivo General de Auditoria

Evaluar el cumplimiento de, eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología y equidad de los recursos humanos, materiales, económicos, tecnológicos y materiales de la “Institución”

4.1.6.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el sistema de control interno que posee la coordinación administrativa del “Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia.
- Aplicar indicadores de gestión al talento humano para determinar el grado de cumplimiento de economía, eficiencia, eficacia, ecología, equidad y ética.
- Emitir conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la auditoría de gestión.

4.1.6.3. Alcance

Se procederá a revisar y analizar los archivos que respaldan la realización de las actividades dentro de la Institución en el periodo 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, básicamente relacionado a los procesos administrativos.

4.1.6.4. Motivo de auditoria

La presente auditoria se realizar al Gobierno Autónomo descentralizado de la provincia de Chimborazo, es con la finalidad de mejorar la actividad que se desarrolla dentro dela institución, para lograr la eficiencia, eficacia, económica, equidad, ecología y ética, con su equipo de trabajo.

FASE II: PLANIFICACIÓN
4.2.- EVALUACION DE CONTROL INTERNO POR COMPONENTES
PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II
Entidad: GAD de la Provincia de Chimborazo

Componente: Coordinación Administrativa

Tipo de Auditoría: Gestión

N°	DESCRIPCIÓN	Ref. PT	Realizado Por:	Fecha
OBJETIVO				
	Conocer y evaluar la planificación, organización, dirección y control interno mantenido por el ente auditado, con el objeto de que con base al resultado se pueda definir las pruebas de auditoría en el área evaluada.			
PROCEDIMIENTOS				
1	Prepare cuestionarios basados en los cuatro componentes del proceso administrativo.	CIEA 1/4 CIEA 4/4	M.I.D.L E.E.C.C	22/07/2014
2	Aplice los cuestionarios a los jefes del área evaluada y representantes de cada unidad.	CIEA 1/4 CIEA 4/4	M.I.D.L E.E.C.C	24/07/2014
3	Aplice los cuestionarios de control interno a un representante por nivel.	CI 1/15 CI 15/15	M.I.D.L E.E.C.C	24/07/2014
4	Realice la hoja de resumen de conclusiones y recomendaciones por cada componente.	R-CI 1/4 R-CI 4/4	M.I.D.L E.E.C.C	28/07/2014
5	Efectúe el análisis de los elementos del proceso administrativo.	A-EA	M.I.D.L E.E.C.C	29/07/2014
6	Elabore un resumen de evaluación de riesgo y confianza por componente.	CI-RC	M.I.D.L E.E.C.C	30/07/2014

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	25/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	28/07/2014

MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA

MRC 1/1

A continuación se describe la fórmula bajo el cual se determinó el nivel de confianza y riesgo inherente tanto en los cuestionarios basados en el proceso administrativo como en los cuestionarios de control interno.

$$NC = \frac{CT}{CP} * 100$$

$$NR = NC - 100$$

Dónde:

NC= Nivel de Confianza

CT= Confianza Total

CP= Confianza Prevista

NR= Nivel de Riesgo

La ponderación para los cuestionarios basados en el proceso administrativo y los cuestionarios de control interno se realizó de acuerdo a la siguiente matriz:

CUADRO N° 17.- MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Fuente: Manual de Auditoria de Gestión Contraloría General del Estado

Elaborado: Las autoras de tesis

CUESTIONARIO BASADO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO
ENTIDAD: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo

TIPO DE AUDITORIA: Auditoria de Gestión

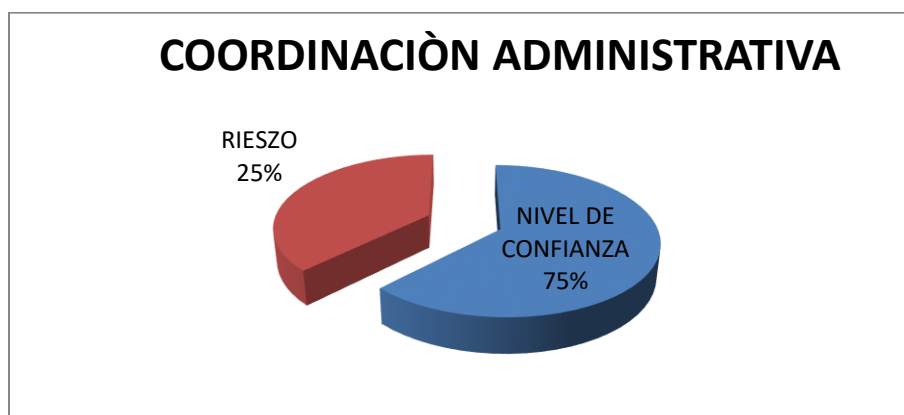
COMPONENTE: Coordinación Administrativa

OBJETIVO: Evaluar el proceso administrativo mantenido y practicado por departamento.

PREGUNTA	SI	NO	Observaciones
PLANIFICACIÓN:			
1.- ¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica? En caso afirmativo indique: Fecha de aprobación del documento	X		Enero 2012
2.- ¿Se han establecido objetivos, misión y visión para la ejecución de las actividades de la unidad? En caso afirmativo escriba reverso de la hoja: La misión y visión de la unidad	X		La unidad si cuenta con la misión y visión, pero el personal no es empoderado. Ω
ORGANIZACIÓN			
3.- ¿La Estructura Organizacional ha sufrido cambios en los últimos años?		X	La coordinación sigue manejándose en la estructura por procesos. Ω
4.- ¿Se preparan y modifican los manuales de procedimientos para normar el funcionamiento de las diferentes unidades de trabajo?	X		
DIRECCIÓN			
5.- ¿Se mantiene programas para la difusión y empoderamiento de la misión, visión y valores institucionales?	X		
6.- ¿La dirección de la unidad se realiza con un enfoque participativo?	X		
CONTROL			
7.- ¿Al finalizar un periodo laboral se reúne todo el personal de la coordinación administrativa y evalúa cada área?		X	No existe una planificación de reuniones de trabajo.
8.- ¿Se celebra reuniones con el gobernante de la institución y con los concejeros y se propicia informes para la toma de decisiones?	X		

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{8} = 75\%$	CONFIANZA	75% Moderada ✓
	RIESGO	25% Alto ✓

GRAFICO N° 11

**INTERPRETACION:**

El nivel de confianza es del 75%, por lo que en esta unidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica, se han establecido objetivos, misión, visión para la ejecución de las actividades de la unidad, además se prepara y módica los manuales y procedimientos para normar el funcionamiento de las diferentes unidades de trabajo, también se mantiene programas para la difusión e empoderamiento de la misión, visón y valores institucionales, también la dirección de la unidad se realiza con un enfoque participativo, y se celebra reuniones con el gobernante de la Institución y con los consejeros y se propicia informes para la toma de decisiones.

El nivel de Riesgo es Alto corresponde al 25%, porque la estructura organizacional no ha sufrido cambios en los últimos años, también al finalizar un periodo laboral no se reúne el personal de la coordinación y no evalué cada área.

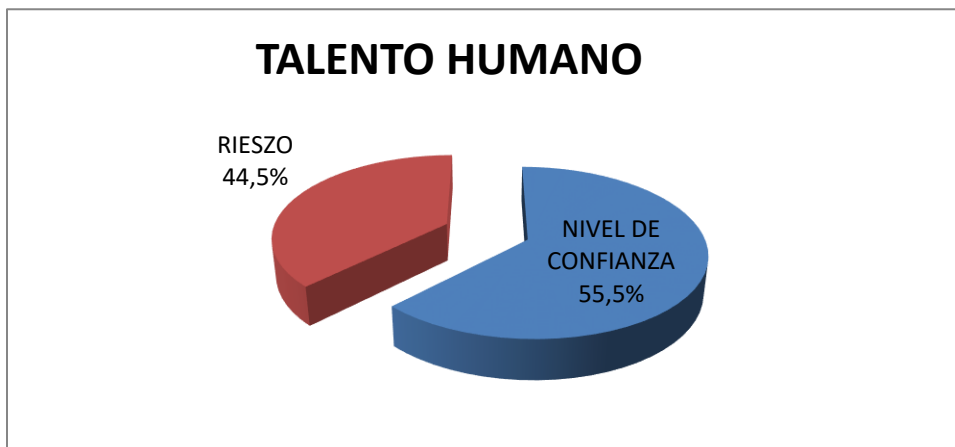
Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha	29/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	30/07/2014

CUESTIONARIO BASADO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO**ENTIDAD:** Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de Gestión**COMPONENTE:** Unidad de Talento Humano**OBJETIVO:** Identificar y comprender hechos, actividades y prácticas de la unidad evaluada.

PREGUNTA	SI	NO	Comentario
PLANIFICACIÓN			
1.- ¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica? En caso afirmativo indique: Fecha de aprobación del documento	X		Enero 2012
2.- ¿Se han establecido objetivos, misión y visión para la ejecución de las actividades de la unidad? En caso afirmativo escriba reverso de la hoja: La misión y visión de la unidad		X	La unidad si cuenta con la misión y visión, pero el personal no es empoderado Ω
ORGANIZACIÓN			
3.- ¿Se han desarrollado manuales de procesos para actividades de reclutamiento y selección de personal		X	Porque se basa en la LOSEP y subsistemas
4.- ¿Se han desarrollado Flujogramas de los procedimientos de reclutamiento y selección del personal?		X	Porque se basa en la LOSEP y subsistemas
DIRECCIÓN			
5.- ¿Se mantiene programas para la difusión objetivos, políticas, metas estrategias procedimientos para la ejecución de las actividades de la unidad?	X		
6.- ¿Se realiza rotación del personal en las diferentes áreas?		X	Porque solo se realiza en casos de emergencia.
7.- ¿El Código de Ética es utilizada como instrumento de liderazgo?	X		
CONTROL			
8.- ¿Se supervisa el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección del personal?	X		
9.- ¿Se han definido indicadores para evaluar el cumplimiento de metas?	X		

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{5}{9} = 55,5\%$	CONFIANZA	55,5% Moderada ✓
	RIESGO	44,5% Alto ✓

GRAFICO N° 12

**INTERPRETACION:**

El nivel de confianza es del 55,5%, por lo que en esta unidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica, además se mantiene programas para la difusión de objetivos, políticas, metas, estrategias y procedimientos para la ejecución de las actividades de la unidad, también se utiliza el código de ética como instrumento de liderazgo, además se utiliza el desarrollo de los procesos de reclutamiento y selección del personal, además se han definido indicadores para evaluar el cumplimiento de metas.

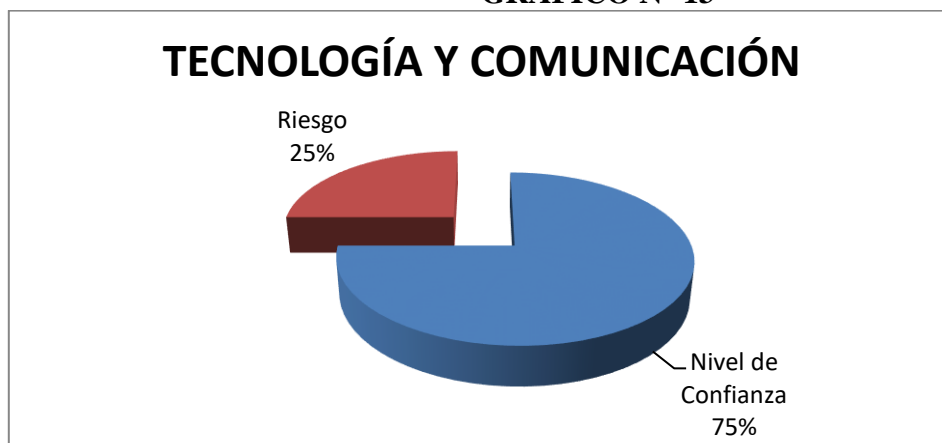
El nivel de riesgo es alto corresponde al 44,5%, porque la unidad cuenta con misión y visión pero no se ha difundido en el jefe de talento humano, además no se ha desarrollado manuales de procesos para actividades del reclutamiento y selección del personal, también no se ha desarrollado flujogramas de procedimientos y selección del personal, y no se realiza rotación del personal dentro de las diferentes áreas.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha	29/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	30/07/2014

CUESTIONARIO BASADO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO**CPA-TC 5/8****ENTIDAD:** Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de Gestión**COMPONENTE:** Unidad de Tecnología y comunicación**OBJETIVO:** Identificar y comprender hechos, actividades y prácticas de la unidad evaluada.

PREGUNTA	SI	NO	Comentario
PLANIFICACIÓN			
1.- ¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica? En caso afirmativo indique: Fecha de aprobación del documento	X		En el año 2012 fue aprobado el documento.
2.- ¿Se han establecido objetivos, misión y visión para la ejecución de las actividades de la unidad? En caso afirmativo escriba reverso de la hoja: La misión y visión de la unidad		X	La unidad si cuenta con la misión y visión, pero el personal no es empoderado
3.- ¿Se planifican capacitaciones conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos?	X		
ORGANIZACIÓN			
4.- ¿El espacio físico es el adecuado para el desarrollo de sus actividades técnicas?		X	Por lo que no se utiliza adecuadamente el espacio físico, ya que la planta es grande pero mucho de los lugares se encuentra mal ubicado.
5.- ¿Considera que la tecnología con que disponen los departamentos son los más óptimos para la ejecución de sus tareas?	X		
DIRECCIÓN			
6.- ¿El departamento desarrolla sus actividades bajo un enfoque participativo?	X		
7.- ¿Se han implementado programas informáticos en diferentes unidades, enfocadas en el logro de los objetivos de la institución?	X		
CONTROL			
8.- ¿Mantiene un registro de adquisición y mantenimiento de los equipos informáticos en la institución?	X		

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{6}{8} = 75\%$	CONFIANZA	75% Moderada
	RIESGO	25% Alto

GRAFICO N° 13

INTERPRETACION:

El nivel de confianza es del 75% , por lo que en esta unidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica, se planifican capacitaciones conjuntamente con el departamento de recursos humanos, también se considera que la tecnología con que disponen los departamentos son los más óptimos para la ejecución de sus tareas, en el departamento desarrolla sus actividades bajo un enfoque participativo, las cuales se han implementado programas informáticos en diferentes unidades, enfocadas en el logro de los objetivos de la institución, manteniendo un registro de adquisición y mantenimiento de los equipos informáticos en la institución.

El nivel de riesgo es alto corresponde al 25%, no se mantiene los objetivos, misión y visión para la ejecución de las actividades de la unidad, el espacio físico no es adecuado para el desarrollo de sus actividades técnicas.

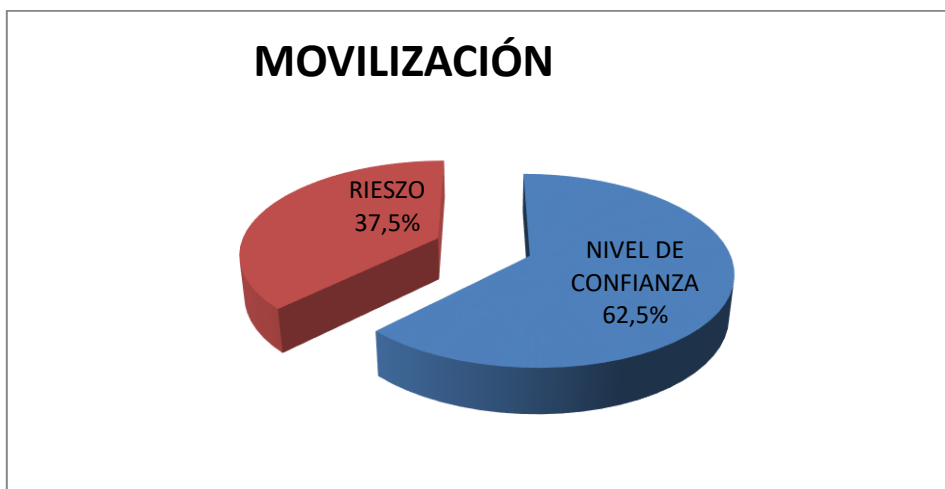
Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha	29/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha	30/07/2014

CUESTIONARIO BASADO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO**CPA-UM 7/8****ENTIDAD:** Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo**TIPO DE AUDITORIA:** Auditoria de Gestión**COMPONENTE:** Unidad de Movilización.**OBJETIVO:** Identificar y comprender hechos, actividades y prácticas de la unidad evaluada.

PREGUNTA	SI	NO	Observación
PLANIFICACIÓN			
1.- ¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica? En caso afirmativo indique: Fecha de aprobación del documento		X	Por lo que no se ha socializado correctamente al personal.
2.-¿Se han establecido objetivos, misión y visión para la ejecución de las actividades de la unidad? En caso afirmativo escriba reverso de la hoja: La misión y visión de la unidad		X	La unidad si cuenta con la misión y visión, pero el personal no es empoderado
ORGANIZACIÓN			
3.- ¿El espacio físico es el adecuado para el desarrollo de sus actividades departamentales?		X	Porque no se ha utiliza adecuadamente el espacio físico de entidad.
4.- ¿Existen procesos definidos para la realización de sus actividades dentro del departamento?	X		
DIRECCIÓN			
5.- ¿La unidad desarrolla sus actividades bajo un enfoque participativo?	X		
6.- ¿La unidad ha recibido formalmente el código de ética institucional para su difusión?	X		
CONTROL			
7.- ¿Se controlan que la entrega de los materiales de los proveedores, se realicen en los plazos previstos?	X		
8.- ¿Mantienen un registro de precios de materiales de cada uno de los proveedores?		X	Por lo que la unidad de adquisición se encarga de realizar a compra de los materiales necesarios para la unidad

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{5}{8} = 62,5\%$	CONFIANZA	62,5% Moderada
	RIESGO	37,5% Alto

GRAFICO N° 14

**INTERPRETACION:**

El nivel de confianza es moderado y corresponde a 62,5%, por lo que en esta unidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica, además desarrolla sus actividades bajo un enfoque participativo, también la unidad ha recibido formalmente el código de ética institucional para su difusión, también se controla la entrega de materiales de los proveedores para que se realiza en los plazos previstos.

El nivel de riesgo es alto corresponde al 37,5%, porque la unidad cuenta con misión y visión pero no se ha difundió en el jefe de movilización, además el espacio físico no es adecuado para el desarrollo de sus actividades, además no mantiene precios de materiales de cada uno de los proveedores.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha	29/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	30/07/2014

INFORME DE CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Ing.

Dolores Guamán

**COORDINADORA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

Una vez realizada la visita previa a la institución y luego de haber aplicado cuestionarios de análisis de la misión, visión y objetivos de la coordinación administrativa, obtuvimos información relevante que permitió tener una perspectiva más amplia del entorno en el que se desenvuelve el nivel de apoyo de la gestión.

Las deficiencias detectadas durante la ejecución de la fase de diagnóstico general son notables en la coordinación administrativa por lo que proponemos lo siguiente:

1. ANÁLISIS Y PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.

MISIÓN:

Elevar y garantizar actividades administrativas enfocadas a las competencias organizacionales, fortaleciendo el nivel profesional, intelectual y personal para satisfacer las necesidades del cliente externo e interno con un servicio de calidad, demarcando claras

líneas de actuación desenvolvimiento. 

- **Quiénes somos?**

NO DEFINE

- **Qué buscamos?**
- Elevar y garantizar actividades administrativas enfocadas a las competencias organizacionales, fortaleciendo el nivel profesional, intelectual y personal Institucional.



No reúne requisitos

- **Porqué lo hacemos?**

Para satisfacer las necesidades

- **Para quienes trabajamos?**

Del cliente externo e interno con un servicio de calidad

DEBILIDADES:

- Mala estructuración de la misión de la coordinación administrativa
- El contenido de la misión no responde a las preguntas básicas para estructurarla.

RECOMENDACIONES:

Reconstruir el contenido de misión en base a las siguientes preguntas:

- **Quiénes somos?** = Identidad, legitimidad
- **Qué buscamos?** = Propósitos
- **Porqué lo hacemos?** = Valores, principios, motivaciones
- **Para quienes trabajamos?** = Clientes

Definir la misión en términos claros de fácil comprensión, de manera que se pueda distinguir a partir del contenido, el mismo que debe hacer explícitos los fundamentos y principios que la guían.

Publicar y difundir el contenido de la misión mediante publicaciones por escrito que identifique claramente la razón de ser de la coordinación.

El contenido de la misión debe ser publicada en lugares visibles para que ésta se mantenga presente durante la ejecución de las funciones de los servidores, de modo que su desempeño este congruente con el logro de los propósitos básicos de la misión institucional.

Atentamente,

María Isabel Daquilema


Egresada-Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.

Enma Esthela Cuvi Cruz

Egresada-Licenciatura en Contabilidad y

Auditoría.

VISIÓN:

La Coordinación Administrativa se proyectará al mejoramiento continuo de los procesos integrales del GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO, con miras al cumplimiento de los objetivos de la Administración. 

- **Quiénes Somos**

La Coordinación Administrativa

- **Qué buscamos?**

Se proyectará al mejoramiento continuo de los procesos integrales del GOBIERNO PROVINCIAL DE CHIMBORAZO

- **Porqué lo hacemos?** Con miras al cumplimiento de los objetivos de la Administración
- **Para quienes trabajamos?**
- **No define**

DEBILIDAD:

- Falta de difusión de la visión de la coordinación administrativa por parte de los servidores públicos, desconocen el contenido de la visión, debido a la escasa difusión de los directivos.
- Mala estructuración de la visión de la Coordinación Administrativa

La Coordinación Administrativa no cumple con las preguntas básicas para definir claramente a la visión de la coordinación.

RECOMENDACIÓN:

La visión debe ser estructurada, respondiendo a las preguntas básicas como:

- Quiénes somos? = Identidad, legitimidad
- Qué buscamos? = Propósitos
- Porqué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- Para quienes trabajamos? = Clientes



No reúne requisitos

- a) Una vez definido el contenido de la visión en términos claros y comprensibles ésta debe ser difundida en toda la unidad. De manera que los servidores públicos ejecuten los programas, acciones y demás prácticas congruentes con el contenido de la visión.
- b) El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la coordinadora administrativa debe proyectar la idea de que es factible alcanzarla en el futuro.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL: ✓

Garantizar el funcionamiento del talento humano, equipos, instalaciones y servicios hacia la ciudadanía con calidad, calidez y eficiencia dando cumplimiento al artículo 252 y 263 de la Constitución política del estado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: ✓

- Brindar servicios de calidad al cliente externo e interno.
- Controlar, evaluar las actividades y funciones de los servidores públicos del gobierno Provincial
- Generar un ambiente óptimo de trabajo en la Institución, garantizando los derechos de los servidores públicos institucionalizar el trabajo en equipo.
- Implementación de una gestión por procesos con énfasis en la planificación y evaluación por resultados

DEBILIDAD:

- a) Falta de difusión de los objetivos de la Coordinación Administrativa

Los directivos de la coordinación administrativa no han implementado mecanismos para difundir el objetivo general y los objetivos específicos, de manera que los servidores públicos desconocen del contenido de los mismos.

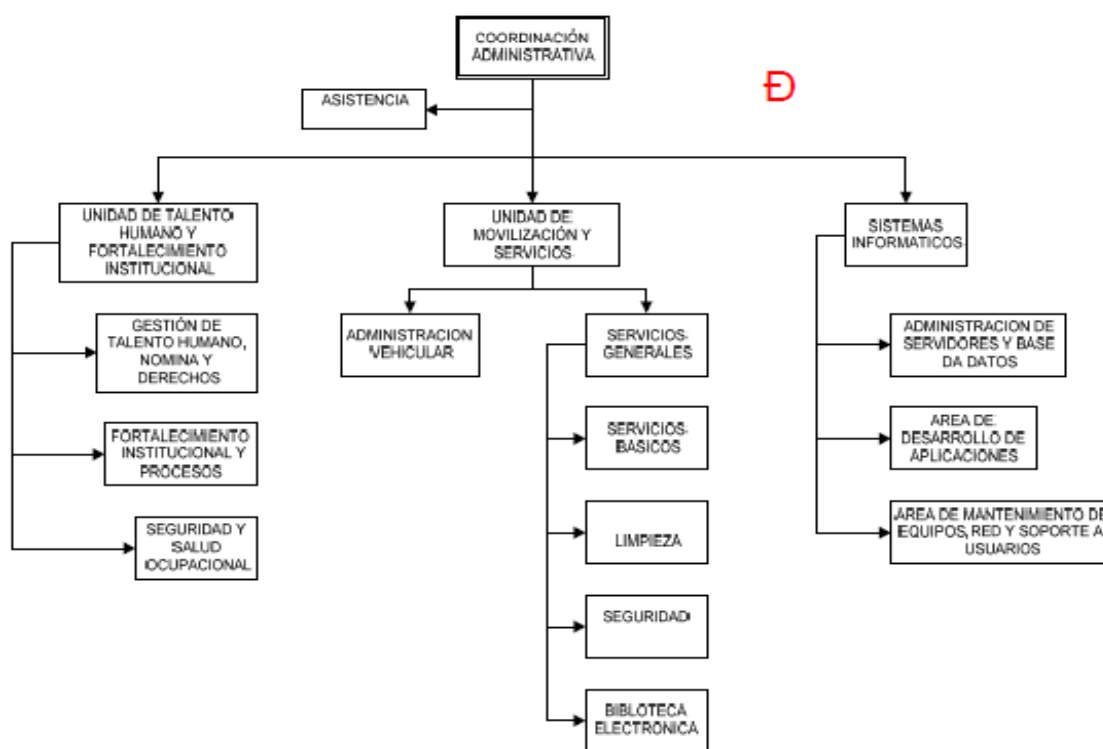
✓/: Revisado o verificado

El objetivo general y los objetivos específicos deberán definirse en términos claros de fácil comprensión, de manera que se pueda distinguir entre cada uno de estos.

Para plantear los objetivos específicos deben considerarse los siguientes requisitos; enfocarse con el cumplimiento del objetivo general, ser realistas, ser medibles, claros, congruentes, importantes, redactarse evitando palabras subjetivas, enfatizar la importancia de mejorar la institución, de manera que los servidores públicos de la unidad de la coordinación administrativa puedan captar y conocer tales objetivos.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

ORGANIGRAMA N° 1



FUENTE: G.A.D.P.CH. – UNIDAD DE TALENTO HUMANO

Elaborado por: Las Autoras de Tesis

D: Documento mal estructurado

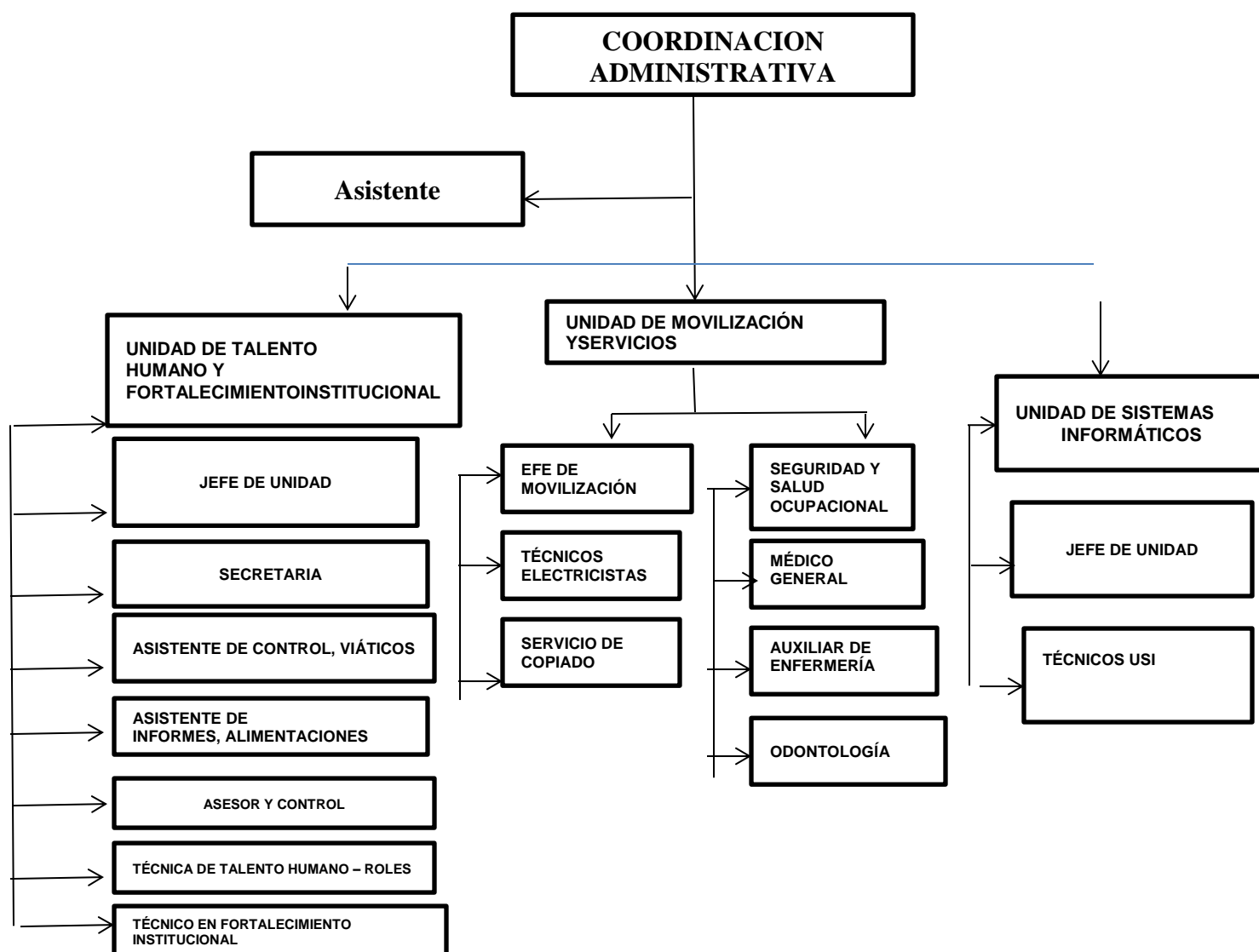
Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha	29/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	30/07/2014

RECOMENDACIÓN:

La estructura organizativa debe diseñarse con un alto grado de detalle, debiendo identificarse los sub-componentes que conforman las unidades de la coordinación administrativa. Ya que es un instrumento de análisis que ayuda a detectar fallas estructurales que se pueden presentar en cualquier unidad.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

FLUJOGRAMA N° 1



FUENTE: G.A.D.P.CH- UNIDAD DE TALENTO HUMANO
ELABORADO POR: LAS AUTORAS DE LA TESIS

FASE III: EJECUCIÓN

4.3. PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

COMPONENTE: COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III

[illegible]

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

4.3.1. CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

CIAC 1/4

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE: INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS

OBJETIVO: Determinar si la organización establece un entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para sensibilizar a los miembros de la institución y generar una cultura de control interno, que debe ser comunicada y puesta en práctica

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO-COORDINACION ADMINISTRATIVA.

Nº	PREGUNTAS	COORDINACION ADMINISTRATIVA								OBSRVACIONES
		COORD ADMIN		T.HUMANO		MOVILIZAICON Y SERVICIOS		SISTEMA		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿En la Coordinación se aplica el Código de Ética?		0	1			0		0	Dentro de la coordinación no se aplica el código de ética por la falta de difusión de parte de la institución al personal.
2	¿Existen disposiciones disciplinarias en la entidad?	1		1		1		1		

3	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	1		1		1		1		
4	¿La institución mantiene comunicación y fortalecimiento sobre temas valores éticos?	1		1			0	1		Existe, pero en la unidad de movilización y servicios no se ha dialogado sobre valores éticos.
	TOTAL Σ	3	0	4	0	2	0	3	0	12

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{16} = 75\%$	CONFIANZA	75% Moderada ✓
	RIESGO	25% Alto ✓

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

ALCANCE: POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO

OBJETIVO: Determinar las políticas y prácticas necesarias para asegurar que la administración del talento humano del nivel de apoyo, garantice el desarrollo profesional y asegure la transparencia, eficacia y vocación de servicio.

CI 3/4

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO-COORDINACION ADMINISTRATIVA.

Nº	PREGUNTAS	COORDINACION ADMINISTRATIVA								OBSRVACIONES
		COORD ADMIN		T.HUMANO		MOVILIZAICON Y SERVICIOS		SISTEMA		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La administración del talento humano se aplica de acuerdo a las disposiciones legales?	1		1		1	0		0	La unidad de Sistemas desconoce los parámetros bajo los cuales se administra al talento humano
2	¿Se aplica un sistema periódico de evaluación del desempeño?	1		1		1		1		
3	¿Los servidores conocen si la unidad de talento humano aplica el subsistema de clasificación de puestos?	0		1			0		0	3 unidades desconocen la existencia y aplicación del subsistema de clasificación de puestos
4	¿Conoce usted si existe un plan de		0		0		0		0	Las unidades de la

4	promociones y ascensos para los servidores?									Coordinación Administrativa desconocen la existencia de un Plan de Promociones y Ascensos
5	Se establecen acciones orientadas a la rotación del personal?		0		0		0	1		* No se efectúa la rotación de personal en todas las unidades.
	TOTALΣ	2	0	3	0	2	0	2	0	9

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{20} = 45\%$	CONFIANZA	45% Baja ✓
	RIESGO	55% Moderado ✓

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**ENTIDAD:** GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**TIPO DE AUDITORÍA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN**COMPONENTE:** EVALUACIÓN DE RIESGOS**ALCANCE:** OBJETIVOS GLOBALES DE LA INSTITUCIÓN**OBJETIVO:** Determinar que los objetivos de la institución se encuentren bien definidos que permitan realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

Nº	PREGUNTAS	COORDINACION ADMINISTRATIVA								OBSRVACIONES
		COORD ADMIN		T.HUMANO		MOVILIZAICON Y SERVICIOS		SISTEMA		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos de la institución son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1		1		1		
2	¿La administración evalúa el cumplimiento de los objetivos institucionales?	1		1			0	1		Ciertas unidades desconocen de ésta evaluación.
3	¿Los objetivos se han definido en base a la estructura organizacional?	1		1		1		1		
4	¿Cuándo los objetivos de la institución no están siendo cumplidos la administración toma las debidas precauciones?	1		1		1		1		
	TOTALΣ	4	0	4	0	3	0	4	0	15

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{15}{16} = 93,8\%$	CONFIANZA	93,8% Alta ✓
	RIESGO	6,2 Alto ✓

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

ALCANCE: TALENTO HUMANO

OBJETIVO: Determinar si en el nivel de apoyo y en las funciones asignadas se aplican los controles preventivos, detectivos, manuales, computarizados y controles administrativos.

CIAC 1/3

Nº	PREGUNTAS	COORDINACION ADMINISTRATIVA								OBSRVACIONES
		COORD ADMIN		T.HUMANO		MOVILIZAICON Y SERVICIOS		SISTEMA		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La institución cuenta con un Plan de Talento Humano?		0		0		0		0	*La unidad de Talento Humano no ha definido un plan de talento humano.
2	¿Para el ingreso y selección al servicio público se consideran los requisitos de ley?	1			0		0		0	Si se consideran los requisitos de ley, pero no se aplican todas las disposiciones legales para la selección del personal.
3	¿La evaluación del desempeño se sujeta a la escala de calificaciones normada por la Ley?	1		1		1		1		
4	¿El servidor que es capacitado transmite y pone en práctica los conocimientos adquiridos?	1		1		1		1		

	TOTALΣ	3	0	2	0	2	0	2	0	9
--	---------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{9}{16} = 36\%$	CONFIANZA	36% Alto ✓
	RIESGO	64% Moderado ✓

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

ALCANCE: INFORMACIÓN

OBJETIVO: Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

CI 20/22

Nº	PREGUNTAS	COORDINACION ADMINISTRATIVA								OBSRVACIONES
		COORD ADMIN		T.HUMANO		MOVILIZAIC ON Y SERVICIOS		SISTEMA		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	1		1		1		1		
2	¿La información generada por los servidores de las diferentes unidades administrativas es procesada y comunicada oportunamente?	1		1		1		1		
3	¿El sistema implementado admite actualizaciones?	1		1		1		1		
	TOTALΣ	3	0	3	0	3	0	3	0	12

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{12}{12} = 100\%$	CONFIANZA	100% Moderada ✓
	RIESGO	0% ✓

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
----------------	----------------------------------	--------	-------------------

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.

TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

ALCANCE: COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de misión, políticas, objetivos, y resultados de su gestión.

CI 21/22

Nº	PREGUNTAS	COORDINACION ADMINISTRATIVA								OBSERVACIONES
		COORD ADMIN		T.HUMANO		MOVILIZACION Y SERVICIOS		SISTEMA		
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1	¿La información que recibe la coordinadora administrativa por parte de la máxima autoridad es comunicada a todo el personal con claridad y efectividad?	1			0		0		0	La información si es comunicada a la unidad, pero no es socializada a todo el personal
2	¿La administración mantiene actualizado al Prefecto del desempeño en la Coordinación Administrativa?	1		1		1		1		
3	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno en la institución?	1			0		0		0	No se han socializado y difundido los controles que se

										Deben llevar a cabo en la institución y en cada unidad.
4	¿Existe comunicación abierta con los Auditores externos? (Contraloría General del Estado)	1		1		1		1		
	TOTAL Σ	4	0	2	0	2	0	2	0	10

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{16} = 62.5\%$	CONFIANZA	62.5% Moderada ✓
	RIESGO	37.5% Alto ✓

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

4.3.2. MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CONTRO INTERNO

TABLA N° 9

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO.			
TIPO DE AUDITORÍA: AUDITORÍA DE GESTIÓN			
N	PREGUNTAS	PONDERACION	COORDINACION ADMINISTRATIVA
			CALIFICACIÓN
	AMBIENTE DE CONTROL		
1	¿En la Coordinación se aplica el Código de Ética?	10	10
2	¿Existen disposiciones disciplinarias en la entidad?	10	10
3	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	10	10
4	¿La institución mantiene comunicación y fortalecimiento sobre temas valores éticos?	10	5
5	¿La institución cuenta con un sistema de planificación anual?	10	10
6	¿Se cuenta con planes operativos anuales tomando como base la misión y visión institucional?	10	10
7	¿Conoce usted si el sistema de planificación incluye la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación?	10	6
8	¿Se establecen indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión de las coordinaciones?	10	8
9	¿La administración del talento humano se aplica de acuerdo a las disposiciones legales?	10	7
10	¿Se aplica un sistema periódico de evaluación del desempeño?	10	8
11	¿Los servidores conocen si la unidad de talento humano aplica el subsistema de clasificación de puestos?	10	7
12	¿Conoce usted si existe un plan de promociones y ascensos para los servidores?	10	10
13	Se establecen acciones orientadas a la rotación del personal?	10	10
14	¿La estructura organizativa de la coordinación Administrativa es apropiada y se encuentra claramente detallada?	10	10
15	¿La coordinación administrativa cuenta con un organigrama estructural y funcional?	10	10
16	¿Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?	10	5
17	¿El organigrama esta complementado con un orgánico funcional actualizado y el mismo se lleva a la práctica?	10	6
18	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidores?	10	6
19	¿El personal cumple con los requisitos del perfil del cargo que desempeña?	10	7
20	¿Conoce usted las funciones a desarrollar en su cargo?	10	10

21	¿Se encuentra usted realizando las tareas para las que fue contratado?	10	10
22	¿Ha asistido a capacitaciones que le permitan actualizar sus conocimientos y desarrollar de forma eficiente sus funciones?	10	6
23	¿Los servidores tienen deseo de superarse para contribuir con la Institución	10	6
24	¿Sus habilidades son valoradas en la Institución	10	8
	TOTAL CONFIANZA AMBIENTE DE CONTROL Σ	240	195
	EVALUACIÓN DE RIESGOS		
25	¿Los objetivos de la institución son claros y conducen al establecimiento de metas?	10	8
26	¿La administración evalúa el cumplimiento de los objetivos institucionales?	10	7
27	¿Los objetivos se han definido en base a la estructura organizacional?	10	7
28	¿Cuándo los objetivos de la institución no están siendo cumplidos la administración toma las debidas precauciones?	10	8
29	¿Se identifican los riesgos en las diferentes unidades administrativas y se discuten con la Coordinadora Administrativa?	10	5
30	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	10	5
31	¿Identificado un riesgo en las unidades administrativas se involucra a toda la coordinación?	10	6
32	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	10	5
33	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	10	6
34	¿El personal está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos?	10	7
35	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la Coordinación administrativa se llevan a cabo correctamente?	10	8
36	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la institución?	10	10
	TOTAL CONFIANZA EVALUACIÓN DE Σ RIESGOS	120	82
	ACTIVIDADES DE CONTROL		
37	¿La institución cuenta con un Plan de Talento Humano?	10	5
38	¿Para el ingreso y selección al servicio público se consideran los requisitos de ley?	10	7
39	¿La evaluación del desempeño se sujeta a la escala de calificaciones normada por la Ley?	10	6
40	¿Se realiza concurso de méritos y oposición para la	10	5

	incorporación del personal?		
41	¿El servidor que es capacitado transmite y pone en práctica los conocimientos adquiridos?	10	7
42	¿La unidad de Talento Humano difunde políticas y procedimientos para la evaluación del desempeño?	10	10
43	¿Los servidores que han obtenido calificaciones bajas son nuevamente evaluados?	10	8
44	¿El ascenso del servidor en la carrera administrativa se realiza previo el concurso de méritos y oposición?	10	5
45	¿Los directivos y el personal cumplen con las, normas y procedimientos relacionados con su profesión y puestos de trabajo?	10	7
46	¿Están correctamente asignadas las escalas de remuneraciones de los servidores?	10	7
47	¿Se han establecido procedimientos para presentar quejas y reclamos?	10	10
	TOTAL CONFIANZA ACTIVIDADES DE CONTROL Σ	120	87
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
48	¿La información que recibe la coordinadora administrativa por parte de la máxima autoridad es comunicada a todo el personal con claridad y efectividad?	10	6
49	¿La administración mantiene actualizado al Prefecto del desempeño en la Coordinación Administrativa?	10	8
50	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno en la institución?	10	8
51	¿Existe comunicación abierta con los Auditores externos? (Contraloría General del Estado)	10	10
	TOTAL CONFIANZA SUPERVISIÓN Y Σ MONITOREO	40	32
	TOTAL Σ	520	396

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

4.3.3. DETERMINACIÓN DEL RIESGO

CONFIANZA PONDERADA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

Cuadro N° 18

CONFIANZA PONDERADA =		$\frac{\text{CALIFIACION TOTAL} * 100}{\text{PONDERACIÓN}}$
CONFIANZA PONDERADA =		$\frac{396 * 100}{520}$
CONFIANZA PONDERADA =		76,15%

Análisis

Al realizar la ponderación se puede determinar que las actividades que se desarrolla, se realiza de forma adecuada, ya que las actividades puede ser detectadas en el momento que se realiza una revisión por parte de la coordinadora y la máxima autoridad y los jefes de la diferentes unidades.

El nivel de Riesgo es de Detección

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

4.3.4. INFORME DE CONTROL INTERNO

Ing.

Dolores Guamán.

**COORDINADORA ADMINISTRATIVA DEL GOBIERNO AUTÓNOMO
DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

Presente.-

De nuestra consideración:

En atención al oficio emitido el 02 de junio del 2014 en el cual se nos permite realizar una Auditoría de Gestión a la Coordinación Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo para el ejercicio fiscal 2012, efectuamos la evaluación del control interno a las unidades de la coordinación.

Los resultados obtenidos ponemos a su consideración con el fin de que nuestras recomendaciones sean consideradas.

1. EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA COORDINACION ADMINISTRATIVA DEL G.A.D.P.CH.

1. COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

DEBILIDADES

La institución no pone en práctica el código de ética, formalmente establecido y difundido en el personal por lo que no han recibido capacitación a cerca de integridad y valores éticos.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

La institución no ha establecido indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión.

No se han establecido políticas y prácticas necesarias para asegurar una apropiada planificación y la coordinación administrativa mantiene su correspondiente organigrama estructural por procesos, que no están definidos en su totalidad; se cuenta con un orgánico funcional desactualizado y no está difundido en el personal.

En el nivel de apoyo a la gestión no se lleva a cabo una adecuada delegación de autoridad ya que se considera al personal idóneo para suplir cargos jerárquicos altos.

Los servidores no mantienen un nivel de competencia que asegure una actuación ordenada, eficaz y eficiente en el desempeño de sus funciones, ya que no se aplican procesos de contratación establecidos en la ley.

RECOMENDACIONES

A la coordinadora administrativa y jefe de la unidad de talento humano y fortalecimiento institucional, realizar la aplicación del código de ética, así como la difusión y capacitación mediante el desarrollo de seminarios, taller, charla o conferencia de principios y valores éticos efectuados por lo menos una vez al año, para que formen parte del comportamiento y conducta de los servidores.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

Elaborar una lista de indicadores de gestión de acuerdo a las necesidades de la institución, que nos permita determinar el grado de cumplimiento de los fines, objetivos institucionales, etc., además obtener resultados de lo planificado y lo ejecutado con relación al presupuesto establecido.

Aplicar el marco legal que regulan las relaciones laborales como la ley orgánica de servicio público, normas de control interno para las entidades del sector público, resoluciones, políticas y prácticas de recursos humanos (capacitación y entrenamiento, evaluaciones del desempeño laboral, incentivos al personal, promociones y ascensos, rotación de personal etc.) y demás normativa institucional interna.

Actualizar el orgánico funcional del nivel de apoyo a la gestión de acuerdo a las responsabilidades, acciones, cargos, niveles jerárquicos y funciones asignados para cada uno de los servidores; y difundirse en el personal.

Asignar cargos según el perfil profesional, competitivo y con experiencia ; conocer y aplicar las leyes, normas, políticas o reglamentos referentes a la delegación de autoridad y responsabilidad, difundirlas y verificar el cumplimiento; prever personal para reemplazar funciones en que necesite en cualquier momento requerido por calamidad doméstica, enfermedad otros, Inspeccionar el trabajo en las unidades donde exceda el personal.

Especificar los niveles de competencias necesarios para los distintos puestos y diseñar programas de capacitación para mantener los niveles de competencia requeridos.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

2. COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO

ICI 4/7

DEBILIDADES

No se realiza un análisis de los riesgos en los que pueden incurrir a la coordinación administrativa, no se clasifican de acuerdo a su importancia, no se toman acciones para mitigarlos, además no se involucra a todas las unidades para proponer medidas de precaución en el caso de ocurrencia.

Los servidores del nivel de apoyo a la gestión conocen únicamente los riesgos que puedan afectar a su respectiva unidad, por lo cual los servidores no se encuentran preparados para reaccionar ante riesgos graves que se pueden suscitarse en la institución.

RECOMENDACIONES

Establecer parámetros de evaluación para la coordinación administrativa y determinar el nivel de eficacia y eficiencia de sus funciones, mediante la aplicación de indicadores de gestión del puesto, conocimientos, competencias técnicas del puesto, competencias universales, trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo, evaluación del ciudadano y demás indicadores.

Identificar y analizar los factores internos y externos que pueden constituir un riesgo para la institución, considerar su relevancia para relacionarlos con las actividades de la institución de manera que se logre mitigarlos.

Establecer claramente y difundir al personal de la coordinación administrativa la planeación de la administración de riesgos, y comunicar su adaptación frente a los cambios; convocar a reuniones periódicas en las que se comunicará a todo los servidores de las unidades el análisis de posibles riesgos en los que se puede incurrir.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

3. COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

ICI 5/7

DEBILIDADES

- La institución no dispone de un manual de clasificación de puestos.
- No se ha definido un plan de talento humano.
- No se aplican procedimientos de selección del personal.
- No se realizan concurso de mérito y oposición para el ingreso al servicio público y ascensos.
- No existe rotación del personal en todas las áreas.

RECOMENDACIONES

A la unidad de talento humano y fortalecimiento institucional

Se deberá definir un plan de talento humano y difundir a todos los servidores de la institución. Formular y revisar periódicamente un manual de clasificación de puestos que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias, requisitos de todos los puestos y los niveles de remuneración.

Efectuar concursos de méritos y oposición para la selección y contratación del nuevo personal, considerando las disposiciones legales, garantizando a los aspirantes su participación sin discriminación alguna. Igualmente para los ascensos en el que se evaluará la eficiencia de los servidores; años de servicio, experiencia, grado académico, y el rendimiento en sus funciones, y cumplir los requisitos establecidos para el puesto.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

La rotación de los servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, debiéndose ser organizada dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la entidad.

4. COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

DEBILIDADES

El Nivel de apoyo a la gestión cuenta con sistemas de información automatizados, que permiten registrar, procesar, resumir e informar las operaciones efectuadas; no obstante también se lleva a través de archivos manuales, lo que provoca que cierta información se pueda extraviar.

RECOMENDACIONES

A la unidad de sistemas informáticos y coordinadora administrativa, modernizar los sistemas de información según los avances tecnológicos, de manera que no se apliquen procedimientos ambiguos y la información sea oportuna y confiable para la toma de decisiones. Establecer los controles pertinentes para que garanticen razonablemente la calidad de la información. Coordinar la información interna entre las diferentes unidades de la coordinación administrativa con el fin de garantizar la disponibilidad, accesibilidad y oportunidad de la información para un mejor desempeño de los servidores.

A la Coordinadora Administrativa

Incorporar mecanismos de control interno en la institución los mismos que deben ser conocidos y aplicados por el personal para lograr el cumplimiento y el logro de sus metas y objetivos.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

5. COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO

DEBILIDADES

Las recomendaciones y observaciones emitidas por la contraloría general del estado son difundidas únicamente en las unidades que se deben emprender acciones urgentes.

Los hallazgos de deficiencias solamente son comunicados a las autoridades cuando las debilidades son graves.

RECOMENDACIONES

A la Coordinadora Administrativa

Establecer procedimientos de seguimiento y evaluar el funcionamiento de los diversos controles, con el fin de determinar la calidad del control interno y aplicar las modificaciones que sean pertinentes y estos puedan ser difundidos y ejecutados por el personal. Monitorear en forma continua las operaciones y adoptar de inmediato las medidas correctivas y recomendaciones que ayudaran a mejorar la gestión administrativa de la institución.

Mantener comunicado al prefecto sobre los hallazgos y puntos críticos determinados en auditorías pasadas para que se pueda determinar las acciones preventivas o correctivas oportunas que solucionen los problemas que se puede presentar al futuro.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

4.3.5. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

MP 1/1

Entidad: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO – COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA.

Período: Período Fiscal 2012

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

Memorando de Antecedentes

Informe de Auditoría

2. FECHA DE INTERVENCIÓN

Fecha Estimada

Orden de Trabajo

02/06/2014

Inicio del trabajo de campo

10/06/2014

Finalización del trabajo de campo

30/07/2014

Presentación del informe

22/09/2014

Emisión del informe final de auditoría

24/09/2014

3. EQUIPO DE AUDITORÍA

Egresada Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

María Isabel Daquilema Lema

Egresada Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

Enma Esthela Cuvi Cruz

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

FASE I	Conocimiento Preliminar	3 semanas
FASE II	Planificación de la Auditoría	4 semanas
FASE III	Ejecución de la Auditoría	8 semanas
FASE IV	Informe de Resultados	2 semanas

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	30/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

4.3.6. INDICADORES DE GESTIÓN APLICADO A LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL G.A.D.P.CH

CONOCIMIENTO DE LA MISIÓN (CM)

CM= Servidores que conocen la Misión (Respuesta Afirmativa)

Total Servidores de la Coordinación Administrativa

$$CM = \frac{4}{21} \quad \Omega$$

CM= 19%

Este indicador permite determinar el grado de conocimiento de los servidores, en cuanto a la misión de la coordinación administrativa, es decir que solo 4 se los servidores conocen la razón principal de la existencia de la coordinación.

Al aplicar este indicador se pudo apreciar que el 19% de los servidores conocen la misión de la Coordinación, mientras que el 81% desconoce del contenido e indican que los directivos no establecen procedimientos de difusión.

Ω Sustentado con evidencia

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	31/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

PERSONAL CAPACITADO COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA

PC= Personal capacitado (Coordinación Administrativa)

Total del personal capacitado de Coordinación Administrativa

$$\text{PC} = \frac{15}{21} \quad \Omega$$

PC= 71%

Este indicador representa el porcentaje de servidores de la coordinación administrativa que participan en los programas de capacitación.

El 71% de los servidores participan en talleres, cursos, seminarios y charlas programadas por la unidad de talento humano, las mismas que se incluyen en la respectiva partida presupuestaria; mientras que el 29% de los demás servidores no han participado en los eventos de capacitación debido a que los temas no tienen relación con las actividades y funciones que desempeñan, y los costos de los eventos deben ser financiados por cada servidor participante.

ÍNDICE DE PROFESIONALIZACIÓN (IP) SERVIDORES CON TERCER NIVEL

IP= # Profesionales con títulos de tercer Nivel (Coordinación Administrativa)

Total del personal de la Coordinación Administrativa

$$\text{IP} = \frac{16}{21} \quad \Omega$$

IP= 76%

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	31/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

El 76% de los servidores de las coordinaciones administrativa poseen títulos de tercer nivel, es decir que poseen títulos de ingeniería y licenciaturas en diferentes ramas, representando a 24% servidores unidad administrativa que no poseen títulos de tercer nivel.

SERVIDORES CON CUARTO NIVEL

IP= $\frac{\text{\# Profesionales con títulos de Cuarto Nivel (Coordinación Administrativa)}}{\text{Total del personal de la Coordinación Administrativa}}$

$$\text{IP= } \frac{10 \quad \Omega}{21}$$

IP= 47%

Tan solo 10 servidores han alcanzado una formación profesional de cuarto nivel representando el 47% entre ellos se considera a los que han alcanzado Maestrías en diferentes ramas.

PORCENTAJE DE SERVIDORES DE NOMBRAMIENTO (PSN)

PSN= $\frac{\text{Personal con Nombramiento (Coordinación Administrativa)}}{\text{Total del personal de la Coordinación Administrativa}}$

$$\text{PSN= } \frac{11 \quad \Omega}{21}$$

PSN= 53%

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	31/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

Este indicador determina el porcentaje de servidores que poseen nombramiento permanente.

Al aplicar este indicador se pudo determinar que el 53% de los servidores de la coordinación administrativa son de nombramiento permanente.

PORCENTAJE DE SERVIDORES TRANSITORIOS (PST)

$$\text{PST} = \frac{\text{Servicios Transitorios (Coordinación Administrativa)}}{\text{Total del personal de la Coordinación Administrativa}}$$

$$\text{PST} = \frac{10}{21} = 47\%$$

Este indicador determina el porcentaje de servidores que son transitorios. Es decir poseen nombramientos provisionales, de libre nombramiento y remoción, o de período fijo.

Al aplicar este indicador se pudo determinar que el 47% de los servidores de la coordinación administrativa son de período de transición y que pueden ser removidos de sus cargos al terminar el periodo de mandato de la autoridad superior.

PORCENTAJE DE EQUIDAD DE GÉNERO (PEG)

$$\text{PEG} = \frac{\text{Cargos ocupados por mujeres (Coordinación Administrativa)}}{\text{\# Total de cargos ocupados en la Coordinación Administrativa}}$$

$$\text{PEG} = \frac{7}{21} = 33\%$$

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	31/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

Este indicador permite determinar que no existe equidad de género entre servidores de sexo masculino y femenino.

El 33% está conformado por servidoras, mientras que el 67% corresponde a los servidores, por lo tanto quiere decir que no existe equidad de género en la Coordinación Administrativa.

PORCENTAJE DE ATRASOS DE LOS SERVIDORES (PAS)

$$\text{PAS} = \frac{\text{\# de atrasos al año de los servidores (Coordinación Administrativa)}}{\text{Total servidores de la Coordinación Administrativa}}$$

$$\text{PAS} = \frac{15 \text{ } \Omega}{21}$$

$$\text{PAS} = 71 \%$$

Este indicador determina el porcentaje de los servidores de la coordinación administrativa que se atrasan reiteradamente durante el año.

Al aplicar este indicador se determinó que aproximadamente 2 servidores de las coordinación administrativa se atrasan diariamente.

NIVEL DE ASCENSOS (NA)

$$\text{NA} = \frac{\text{\# de accensos al año (Coordinación Administrativa)}}{\text{Total servidores de la Coordinación Administrativa}}$$

$$\text{NA} = \frac{7 \text{ } \Omega}{21}$$

$$\text{NA} = 33 \%$$

Representa el 33% de los servidores ascendidos en el año 2012, es decir 14 servidores y servidoras de la coordinación administrativa no reúnen los requisitos establecidos para los ascensos como el puntaje de evaluación, grado de profesionalismo y aspectos complementarios como la puntualidad, colaboración, trabajo en equipo, etc.

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	31/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

4.3.8. HOJA DE MATRIZ DE HALLAZGO

GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA PORVINCIA DE CHIMBORAZO

PERIDO FISCAL 2012

MATRIAZ DE HALLAZGO

COMPONENTE: TALENTO HUMANO

N	CONDICIÓN	CRETERIO	CAUSA	EFECTO	CONLUSIÓN	RECOMENDACIONES
1	Inexistencia de un Plan de Talento Humano	La norma de control interno <i>Nº 407-01 PLAN DE TALENTO HUMANO y el Art. 56 DE PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DEL TALENTO HUMANO de la LOSEP</i> , señalan que “las unidades de administración del Talento Humano obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.	La institución solamente se sujeta a la normativa que emanan los organismos de control sin tomar en consideración que es necesario que la Institución cree su propio Plan de Talento Humano	No permite contar con datos reales para efectuar el registro en el sistema de información del Ministerio de Relaciones Laborales y en el Sistema presupuestario de remuneraciones y Nómina e-SIPREN la contratación de servicios ocasionales, contratos de servicios profesionales, la supresión de puestos y demás movimientos de personal.	La unidad de Talento Humano Y Fortalecimiento Institucional del G.A.D.P.CH no mantiene definido la planificación del talento humano sin que se pueda determinar número de puestos que se requieren en cada unidad y en los procesos de la institución	A la Coordinadora Administrativa <ul style="list-style-type: none"> Exigir al Jefe de Talento Humano y Fortalecimiento institucional del G.A.D.P.CH estructurar, elaborar y presentar la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo. Realizar análisis y estudios de la capacidad operativa de las diferentes unidades diagnóstico del personal existente y las necesidades de operación institucionales,

2	No se encuentra definido el Manual de Clasificación de Puestos	La norma de control interno Nº 407-02 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS de la Contraloría General del Estado y el Art. 61.- DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS de la LOSEP , señalan que la “institución deberá contar con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las Competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa.	La falta de Planificación, Coordinación y Presupuesto no han permitido desarrollar un Manual de Clasificación de puestos	No permite que la unidad de talento humano pueda contar con una base de referencia para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal y estos se realicen de forma incorrecta sin considerar ciertos requerimientos legales.	La unidad de Talento Humano Fortalecimiento Institucional del G.A.D.P.CH no ha formulado un manual de clasificación de puestos para analizar, describir, valorar y clasificar los mismos.	A los Directivos y Jefe de Talento Humano <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un manual de clasificación de puestos, que contenga principalmente la descripción de las tareas, responsabilidades, análisis de las competencias (título de cada puesto) y requisitos de todos los puestos de la estructura Organizativa según su nivel jerárquico.
3	Falta de rotación del personal en las diferentes unidades de la coordinación administrativa	De acuerdo a la Norma de Control Interno Nº 407-07 ROTACIÓN DEL PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala” que las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal Indispensable.	La Unidad de Talento Humano ha Inobservado las disposiciones de rotación de personal por la falta de presupuesto y retraso de procesos.	La institución no cumple con las disposiciones establecidas por organismos de control, ocasionando que exista personal indispensable que aumente la posibilidad de riesgo, utilización inadecuada de recursos.	La institución no realiza rotación de personal en todas las unidades dificultando que los servidores adquieran Conocimientos en diversas áreas.	A la Coordinadora Administrativa y Jefe de Talento Humano se les recomienda implementar y cumplir con la rotación del personal dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la institución y permitiendo a los servidores estar capacitados para cumplir diferentes Funciones en forma eficiente y eficacia.

4	Expedientes Desactualizados de los servidores	De acuerdo a la norma de Control Interno N° 407-10 INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que la unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.	La descoordinación de actividades en la Unidad de Talento Humano y la falta de Colaboración ocasiona expedientes desactualizado.	Al no mantener actualizado los expedientes del personal, la administración de la institución no puede contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones.	La Coordinadora Administrativa no controla el trabajo que realiza la unidad de talento humano mantener información actualizada del personal.	Al Jefe de Talento Humano se le recomienda actualice los expedientes ya que deben contener la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro.
5	No existe un Procedimiento adecuado para la incorporación de personal	La norma de control interno N° 407-03 INCORPORACIÓN DE PERSONAL de la Contraloría General del Estado, señala que el ingreso de personal al servicio público se efectuará previa convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. A través de concursos de méritos y oposición.	Aplicación de Procesos anteriores para la incorporación de personal e incumplimiento de la Normativa vigente.	La no aplicación de concurso de méritos y oposición para la incorporación de personal, no permite identificar al personal más idóneo y capaz para desempeñar un cargo público y esto se evidencia cuando en el transcurso o desempeño de actividades existen dificultad para tomar decisiones o realizar ciertos procesos dentro de la Institución.	La unidad de Talento Humano fortalecimiento Institucional del G.A.D.P.CH no efectúa los procesos de reclutamiento y convocatoria, evaluación y selección, e inducción del personal a la institución mediante concursos de méritos y oposición.	Jefe de Talento Humano. Aplicar procesos técnicos para seleccionar al personal más idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto a través de concursos de méritos y oposición, en la aplicación de los procesos de: a) Reclutamiento y convocatoria b) Inducción c) Evaluación y selección

6	Los ascensos no se realizan mediante concurso de méritos y oposición	La norma de control interno N° 407-05 PROMOCIONES Y ASCENSOS y el Art. 68 DE LOS ASCENSOS de la LOSEP , señala que el ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de los servidores y, complementariamente, los años de servicio y cumplir con los requisitos establecidos	Al ser la Institución manejada políticamente, la potestad de la máxima autoridad es acatada inclusive en ocasiones como los ascensos, que no se cumplen de acuerdo a lo que determine la Ley sino a disposiciones superiores y en ciertos casos equivocados de seleccionar servidores no aptos para desempeñar ciertos cargos.	La institución no pueda contar con personal idóneo para ocupar cargos de nivel superior, provocando que el desempeño de las funciones no sea el esperado y se susciten equivocaciones en la aplicación de ciertos procesos.	Unidad de Talento Humano y fortalecimiento Institucional del G.A.D.P.CH no Efectúa concurso de méritos y oposición para el ascenso del Servidor únicamente estos se aplican mediante evaluaciones anuales al desempeño y en ocasiones ascienden servidores que no cumple con buen porcentaje de calificación en las evaluaciones.	Jefe de Talento Humano <ul style="list-style-type: none"> El jefe de Talento Humano será responsable de establecer las bases de los concursos de Méritos y oposición. El servidor que ascienda mediante concurso de méritos y oposición, estará sujeto a período de prueba, y de no cumplir con la calificación de satisfactorio, muy bueno o excelente, regresará a ocupar el puesto anterior con la misma remuneración correspondiente.
---	--	---	--	---	---	---

Elaborado por:	M.I.D.L E.E.C.C	Fecha:	31/07/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	31/07/2014

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

4.4.- PROGRAMA DE AUDITORÍA

ENTIDAD: GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO

COMPONENTE: COORDINACION ADMINISTRATIVA

PERÍODO: AUDITORÍA DE GESTIÓN PERIODO FISCAL 2012

OBJETIVO: Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

Tabla: PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV

Nº	PROCEDIMIENTO	REFERENCIA	RESPONSABLES	FECHA
1	Informe final de auditoria de gestión		M.I.D.L. E.E.C.C	01/08/2014

Elaborado por:	M.I.D.L. E.E.C.C	Fecha:	01/08/2014
Revisado por:	P.R.	Fecha:	01/08/2014

4.4.1. NOTIFICACIÓN DE LECTURA DEL BORRADOR DE INFORME DE AUDITORÍA

NLBI 1/1

PARA: Abg.- Mariano Curicama.- **Prefecto de GADPCH**
Ing.- Dolores Guamán.- **Coordinadora Administrativa de GADPCH**
Ing. Jaime Zarate.- **Jefe de Unidad de Sistemas de GADPCH**
Tlg.- Robinson Campoverde.- **Jefe de Movilización de GADPCH**
Lic. David Zarate.- **Jefe de Talento Humano de GADPCH**
DE: Equipo de Trabajo de Auditoría
ASUNTO: Lectura de Borrador de Informe
FECHA: Riobamba, 03 de Octubre del 2014

De conformidad a lo dispuesto en el convenio de servicios de profesionales, clausula séptima literal c, me permito convocar a la conferencia de lectura del borrador del informe de auditoría de gestión, aplicada a la coordinación administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, periodo comprendido entre el 1 de enero del 2012 y el 31 de diciembre de 2012, que se llevara a cabo el día lunes 22 de Septiembre del 2014 a las 15H00 en el salón de sesiones de la GAD de la Provincia de Chimborazo, ubicado en las calles Carabobo y 1 Constituyente esq.

Atentamente,

María Isabel Daquilema
Egresada-Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.

Enma Esthela Cuvi Cruz
Egresada-Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO

La presente auditoria se realizar al Gobierno Autónomo descentralizado de la provincia de Chimborazo, es con la finalidad de mejorar la actividad que se desarrolla dentro dela institución, para lograr la eficiencia, eficacia, económica, equidad, ecología y ética, con su equipo de trabajo.

Realizar la auditoría de gestión a la coordinación administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo para el ejercicio fiscal 2012, que permitan determinar el grado de cumplimiento de las funciones y actividades desempeñadas por el personal en forma económica, eficiente, eficaz y ética.

OBJETIVOS

- Evaluar el sistema de control interno que posee la coordinación administrativa del “Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia.
- Aplicar indicadores de gestión al talento humano para determinar el grado de cumplimiento de economía, eficiencia, eficacia y ética.
- Emitir conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

ALCANCE

Se procederá a revisar y analizar los archivos que respaldan la realización de las actividades dentro dela Institución en el periodo1 de enero al 31 de diciembre del 2012, básicamente relacionado a los procesos administrativos.

ENFOQUE

La Auditoría de Gestión está orientada a la Coordinación Administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, para determinar el grado de cumplimiento de la eficiencia, eficacia en los procesos correspondientes a la administración.

COMPONENTE AUDITADO

El componente a ser valorado es:

- Coordinación Administrativa

INDICADORES UTILIZADOS

Durante la ejecución de la auditoria se aplicaron los siguientes indicadores:

- Indicadores de eficiencia
- Indicadores de eficacia
- Indicador de ética
- Indicador de equidad
- Indicador ecología
- Indicador de economía

INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Antecedente

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la provincia de Chimborazo, se crea el primero de enero de 1946, bajo un análisis somero y efectivo de los gobernantes de aquella época, como medio de solución a las necesidades y requerimientos de los pueblos más alejados por el Poder Central. Su historia ha sido dilatada desde el inicio de su gestión, por carencia de un cuerpo legal que norme sus responsabilidades, derechos y obligaciones.

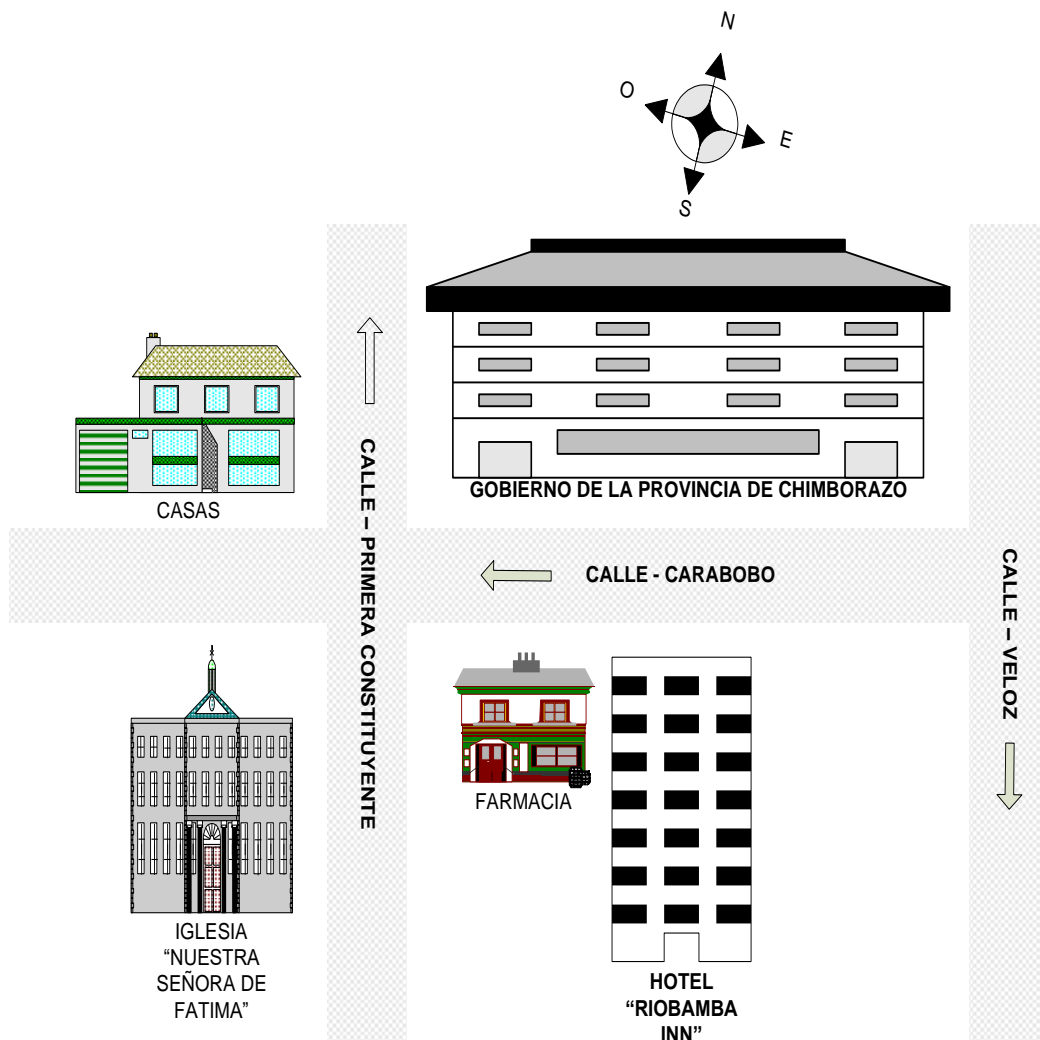
Su funcionamiento físico-administrativo se desarrolló en lo que hoy, es la sala de recepciones de la Gobernación de Chimborazo, contando con un equipo de servidores de un Secretario, un Auxiliar de Secretaría, un Jefe de Obras, un Tesorero, un Conserje y dos Choferes. Las asignaciones económicas a la época siempre fueron limitadas, como aporte del Gobierno Nacional.

Sus Consejeros estuvieron elegidos por votación popular y de entre ellos se elegía un Presidente, un Vicepresidente y un Presidente Ocasión, hasta 1974 en que toma otra forma administrativa, designándose un Prefecto Provincial y siete Consejeros mediante elección popular.

El 24 de Enero de 1969, la Comisión Legislativa Permanente del H. Congreso Nacional deroga el Título VI de la Ley de Régimen Administrativo y todas las leyes y decretos que se opongan a la Ley de Régimen Provincial, recibiendo el Ejecútese del Señor Presidente de la República del Ecuador, Dr. José María Velasco Ibarra, en el Palacio de Gobierno, en Quito al 4 de Febrero de 1969

Ubicación Geográfica

- TIPO DE INSTITUCION: SERVICIOS
- PAIS: ECUADOR
- PROVINCIA: CHIMBORAZO
- CIUDAD: RIOBAMBA
- PARROQUIA: VELOZ
- TELEFONO: Tel. (++593.3) 296 9887 Fax 294 7397
- EMAIL: <http://www.chimborazo.gob.ec>



FUENTE: G.A.D.P.CH. – PAGINA WEB
ELABORADO POR: LASAUTORAS DE LA TESIS

- **Micro ubicación:** El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo se encuentra ubicado en la ciudad de Riobamba, Calles Carabobo y Primera Constituyente esq.

MISIÓN INSTITUCIONAL

Liderar la minga para el desarrollo provincial de acuerdo a su ámbito de acción con capacidad institucional, planificación participativa, mediante actividades productivas competitivas con enfoque intercultural, solidario, promoviendo el manejo y conservación de los recursos naturales de manera equitativa, justa y sustentable para elevar la calidad de vida de la población a fin de lograr el Sumak Kawsay (Buen Vivir).

VISIÓN INSTITUCIONAL

En el 2018, la institución consolida un modelo de gestión alternativo de desarrollo provincial, que articula los niveles de gobierno de manera participativa, social y eficiente, con talento humano competente y empoderado trabajando por el bienestar de la población, aplicando la complementariedad, equidad, descentralización y transparencia.

BASE LEGAL

Normativa Interna

El H. Consejo Provincial de Chimborazo para el desarrollo de sus actividades cuenta con las siguientes disposiciones legales, reglamentarias y demás disposiciones internas:

- Constitución Política del Estado.
- Ley Orgánica de Régimen Provincial.
- Ley Especial de descentralización del Estado y Participación Social
- Registro Oficial
- Ley Orgánica de Administración y Control.
- Ley de Contratación Pública.
- Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público.

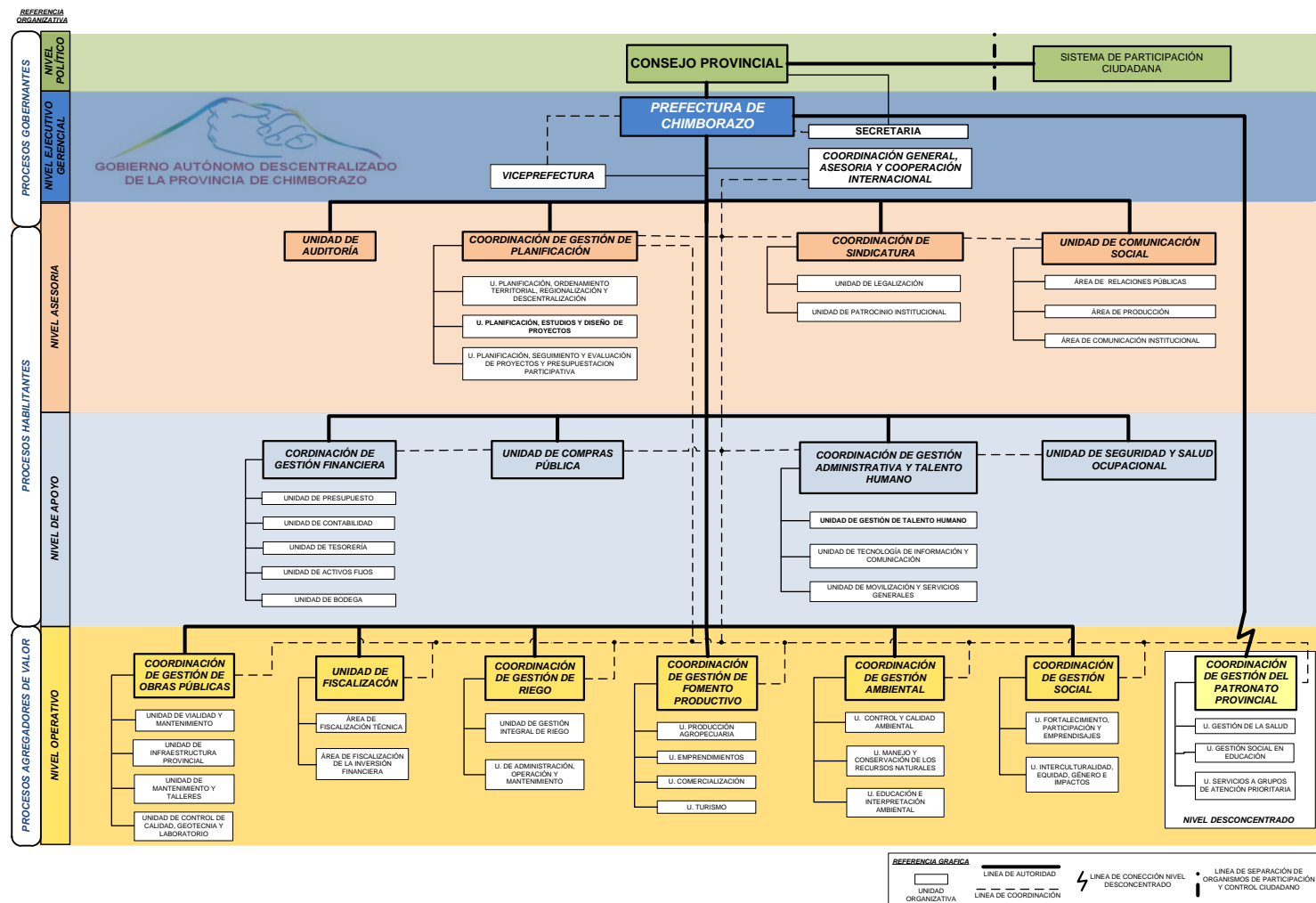
- Ley Orgánica de Servicio Público y su Reglamento
- Código de Trabajo.
- Ley de Control Tributario y su Reglamento.
- Ley 115 Asignación de Fondos para Obras en el Sector Agropecuario de la Provincia de Chimborazo.
- Ley Especial de Distribución del 15% del Presupuesto del Gobierno Central para los Gobiernos Seccionales Registro Oficial del 27 de marzo de 1997 y su Reglamento Registro Oficial. 183 del 29 de octubre de 1997, Normas de Restricción y Austeridad del Gasto Público Registro Oficial. 265 del 13 de febrero del 2001.
- Reglamento para la Contratación y funcionamiento del Comité de Contratación.
- Reglamento para el manejo de Caja Chica.
- Reglamento para normar el uso de Herramientas, Equipo y Maquinaria de Construcción Vial.
- Reglamento Orgánico Estructural y Orgánico Funcional
- Ley seguridad y salud ocupacional²⁰

Normativa Externa

- Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo
- Reglamento general del seguro de riesgos del trabajo
- Codificación del código del trabajo
- Reglamento de aplicación de los mecanismos de participación social

CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN. (2010). Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial .26/04/2011. (www.google.com.ec)

3.- ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS DEL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO



FUENTE: G.A.D.P.CH. – PAGINA WEB
ELABORADO POR: LAS AUTORAS DE LA TESIS

Objetivos Institucionales.- Se establecen los siguientes objetivos institucionales

- a) Procurar el bienestar de la colectividad y contribuir al fomento y protección de los intereses locales;
- b) Planificar e impulsar el desarrollo físico de la provincia y de sus áreas urbanas y rurales;
- c) Acrecentar el espíritu de integración de todos los actores sociales y económicos, el civismo y la confraternidad de la población para lograr el crecimiento y progreso de la provincia.
- d) Coordinar con otras entidades, el desarrollo y mejoramiento de la cultura, de la educación y la asistencia social;
- e) Capacitación de los recursos humanos, que apunte a la profesionalización de la gestión provincial.
- f) Mejorar y ampliar la cobertura de servicios de manera paralela al mejoramiento de la administración con el aporte de la comunidad.

VALORES INSTITUCIONALES

- Honestidad:
- Respeto:
- Responsabilidad:
- Solidaridad.

PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

- Equidad.
- Coordinación y corresponsabilidad.
- Participación ciudadana.
- Transparencia
- Adaptación al cambio
- Interculturalidad.

ESTRAREGIAS

- Promueve el desarrollo nacional con equidad y justicia social.
- Promueve y desarrolla los procesos de dialogo y concertación social
- Mantener la Gobernabilidad del estado.

Niveles Jerárquicos

La estructura orgánica del Gobierno Provincial de Chimborazo se compone de los siguientes niveles:

- Nivel de participación ciudadana
- Nivel político
- Nivel ejecutivo gerencial
- Nivel asesor
- Nivel operativo
- Nivel de apoyo
- Nivel de unidades desconcentradas

NIVEL GENEREAL	COORDINACIÓN, UNIDAD O ÁREA
Ejecutivo Gerencial	Prefectura
Asesoría	Coordinación de Gestión de Planificación
Apoyo	Coordinación de gestión Administrativa y talento Humano
	Coordinación de gestión Financiera

FUENTE: G.A.D.P.CH. – PAGINA WEB

ELABORADO POR: LASAUTORAS DE LA TESIS

NIVEL	COORDINACION UNIDAD O AREA
OPERATIVO	Coordinación de gestión de Obras publicas
	Coordinación de gestión de fomento productivo, unidad de gestión comercial
	Coordinación de gestión de riego
	Coordinación de gestión social
	Coordinación de gestión de ambiente
	Coordinación de gestión de patronato provincial
	Unidad de fiscalización

FUENTE: G.A.D.P.CH. – PAGINA WEB

ELABORADO POR: LASAUTORAS DE LA TESIS

NIVEL	COORDINACION UNIDAD O AREA
APOYO	Coordinación de gestión administrativa y talento humano.
	Unidad de la tecnología de la información y comunicación.
	Unidad de seguridad y salud ocupacional
	Unidad de compras publicas
	Coordinación de gestión Financiera
	Coordinación de gestión de patronato provincial

FUENTE: G.A.D.P.CH. – PAGINA WEB

ELABORADO POR: LASAUTORAS DE LA TESIS

NIVEL	COORDINACION UNIDAD O AREA
ASESORIA	Unidad de Comunicación social.
	Coordinación de gestión de planificación.
	Coordinación de sindicatura
	Unidad de Auditoria Interna

FUENTE: G.A.D.P.CH. – PAGINA WEB

ELABORADO POR: LASAUTORAS DE LA TESIS

TABLA N° 7. FUNCIONARIOS Y DIRECTIVOS PRINCIPALES

N°	SERVIDORES	NOMBRE DEL PUESTO
	ADMINISTRATIVO	
1	Lluco Ortiz Transito	COORDINADORA
2	Barbecho Tigre Fausto Rodrigo	ASISTENTE
	TALENTO HUMANO	
3	Zarate Zarate David Javier	JEFE DE TALENTO HUMANO
4	Tello Noboa Sara Patricia	SECRETARIA
5	Burbano Noboa María Eugenia	ASISTENTE DE CONTROL. VIATICOS
6	Jaramillo Gonzales Mauro Santiago	ASISTENTE DE INFOREMES ALIMENTACIONES
7	Valdivieso Zúñiga Fabián Gonzalo	ASESOR Y CONTROL
8	Rodríguez Vega Alexis Araceli	TÉCNICO DE TALENTO HUMANO- ROLES
9	Vascones Ramos Cesar	TECNICO DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
	MOVILIZACIÓN Y SERVICIOS	
10	Campoverde Navarrete Robinson	JEFE DE MOVILIZACION
11	Arias Muñoz Sergio Ricardo	SERVICIO DE COPIADO
12	Oñate Valle Fabián Tarsicio	TÉCNICO ELECTRICISTA
13	Ayala Bastidas Carlos Alberto	TÉCNICO ELECTRICISTA DE APOYO
14	Rubio Endara Omar Washington	MÉDICO GENERAL
15	Cepeda Miranda Martha	AUXILIAR DE ENFERMERIA
16	García Naranjo Gustavo Antonio	ODONTÓLOGO
	SISTEMAS INFORMATICOS	
17	Zarate Piray Jaime Patricio	JEFE DE UNIDAD DE SISTEMA
18	Oquendo Fernando	TÉCNICO USI
19	Carrillo Riofrio María Luisa	TÉCNICO USI
20	Oreguela Bolaños Carlos Alberto	TÉCNICO USI
21	Zavala Rosa	TÉCNICO USI

FUENTE: G.A.D.P.CH. – PAGINA WEB

ELABORADO POR: LASAUTORAS DE LA TESIS

ACTA DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTION**Riobamba, 30 de Septiembre del 2014****Abg.:****Mariano Curicama.****Prefecto del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo****De nuestra consideración:**

Hemos efectuado la Auditoría de gestión a la coordinación administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, por el periodo comprendido entre el 1 de enero del 2012 y el 31 de diciembre del 2012.

Efectuamos la auditoría de gestión de acuerdo con las normas internacionales de auditoría y manual de auditoría de gestión, contraloría general del estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza del grado de eficiencia, eficacia, ética, equidad, y economía de las operaciones de la coordinación administrativa, igualmente que las operaciones examinadas se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados del examen se encuentran expresados en el siguiente informe adjunto; nuestras recomendaciones para la mejora de la Institución.

Atentamente,**María Isabel Daquilema**

Egresada-Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.

Enma Esthela Cui Cruz

Egresada-Licenciatura en Contabilidad y Auditoría.

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

PLAN DE TALENTO HUMANO

La inexistencia de un plan en la unidad de talento humano y fortalecimiento institucional del G.A.D.P.CH no mantiene definido la planificación del talento humano no se puede determinar número de puestos que se requieren en cada unidad y en los procesos de la institución. La norma de control interno N° 407-01 PLAN DE TALENTO HUMANO y el Art. 56 DE LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DEL TALENTO HUMANO de la LOSEP, señalan que las unidades de administración del talento humano obligatoriamente tendrán su propia planificación anual del talento humano, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

No permite contar con datos reales para efectuar el registro en el sistema de información del Ministerio de Relaciones Laborales y en el sistema presupuestario de remuneraciones y nómina e-SIPREN en el caso de la creación de puestos, la contratación de servicios ocasionales, contratos de servicios profesionales, los convenios o contratos de pasantías laborales, la supresión de puestos y demás movimientos de personal.

RECOMENDACIÓN

1.- A la Coordinadora Administrativa

Exigir al Jefe de Talento Humano y Fortalecimiento institucional del G.A.D.P.CH estructurar, elaborar y presentar la planificación del talento humano, en función de los planes, programas, proyectos y procesos a ser ejecutados, la que será sometida a su respectivo órgano legislativo.

2.- Al Jefe de Talento Humano

Realizar análisis y estudios de la capacidad operativa de las diferentes unidades administrativas, diagnóstico del personal existente y las necesidades de operación institucionales, de manera que se cuenta con información real y actualizada.

ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA COORDINACION ADMINISTRATIVA

No existe rotación del personal en la coordinación administrativa de tal manera que los servidores no pueden ejercer funciones diferentes a las asignadas. De acuerdo a la Norma de Control Interno N° 407-07 ROTACIÓN DEL PERSONAL, señala que las unidades de administración de talento humano y los directivos de la entidad, establecerán acciones orientadas a la rotación de las servidoras y servidores, para ampliar sus conocimientos y experiencias, fortalecer la gestión institucional, disminuir errores y evitar la existencia de personal indispensable.

La institución no cumple con las disposiciones establecidas por Organismos de Control, ocasionando que exista personal indispensable y aumente la posibilidad de riesgo, deficiencias administrativas y utilización inadecuada de recursos.

RECOMENDACIÓN

3.- A la Coordinadora Administrativa y Jefe de Talento Humano

Implementar y cumplir con la rotación del personal dentro de períodos preestablecidos, en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la institución y permitiendo a los servidores estar capacitados para cumplir diferentes funciones en forma eficiente.

MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

La unidad de talento humano y fortalecimiento institucional del G.A.D.P.CH no ha formulado un manual de clasificación de puestos para analizar, describir, valorar y clasificar los mismos.

La norma de control interno N° 407-02 MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS y el Art. 61 DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS de la LOSEP, señalan que la institución deberá contar con un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa.

No permite que la unidad de talento humano pueda contar con una base de referencia para la aplicación de los procesos de reclutamiento, selección y evaluación del personal y estos se realicen de forma incorrecta sin considerar ciertos requerimientos legales.

RECOMENDACIÓN

4.- Jefe de Talento Humano

1.- Elaborar un manual de clasificación de puestos, que contenga principalmente la descripción de las tareas, responsabilidades, análisis de las competencias (título de cada puesto) y requisitos de todos los puestos de la estructura organizativa según su nivel jerárquico.

5.- Además deberá incluir la estructura de puestos de la institución, definición y puestos de cada grupo ocupacional, descripción y valoración específica de los puestos, en relación con los grados y grupos de las escalas de remuneraciones vigentes, emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

PROCEDIMIENTO ADECUADO PARA LA INCORPORACIÓN DE PERSONAL

La unidad de talento humano y fortalecimiento institucional del G.A.D.P.CH no efectúa los procesos de reclutamiento y convocatoria, evaluación y selección, e inducción del personal a la institución mediante concursos de méritos y oposición.

La norma de control interno N° 407-03 INCORPORACIÓN DE PERSONAL, señala que el ingreso de personal al servicio público se efectuará previa convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión institucional. A través de concursos de méritos y oposición.

La no aplicación de concurso de méritos y oposición para la incorporación de personal, no permite identificar al personal más idóneo y capaz para desempeñar un cargo público y esto se evidencia cuando en el transcurso o desempeño de actividades existen dificultad para tomar decisiones o realizar ciertos procesos.

RECOMENDACIÓN

6.- Jefe de Talento Humano

Aplicar procesos técnicos para seleccionar al personal más idóneo que cumpla con los requisitos establecidos para el desempeño del puesto a través de concursos de méritos y oposición, en la aplicación de los procesos de:

a) Reclutamiento y convocatoria

Se procederá a la difusión del concurso de méritos y oposición que permita la participación de aspirantes que cumplan con los requisitos y competencias necesarias para ocupar un puesto en la institución, de acuerdo a las bases establecidas en la convocatoria.

b) Evaluación y selección

Concurso de méritos y oposición.- Es el proceso competitivo, orientado a seleccionar al aspirante que posea los mejores niveles de competencias, considerando lo siguiente: Mérito.- Consiste en el análisis y verificación de los documentos presentados por los aspirantes en las ofertas de trabajo, conforme a los requerimientos establecidos para el puesto público.

Oposición: Se mide objetivamente los niveles de competencias de los aspirantes, a través de la aplicación de pruebas y entrevistas:

- Entrevista Técnica (35 puntos)
- Test Psicotécnicos (20 puntos)

c) Inducción

Se implementarán mecanismos de inducción a fin de garantizar una adecuada inserción del ganador del concurso de méritos y oposición a su nuevo puesto de trabajo, y a la cultura organizacional de la institución en la cual laborará.

INFORMACIÓN DESACTUALIZADA DE LOS SERVIDORES

La unidad de talento humano no mantiene los expedientes actualizados de los servidores de la coordinación administrativa.

De acuerdo a la norma de Control Interno N° 407-10 INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL, señala que la unidad de administración de talento humano será responsable del control de los expedientes de las servidoras y servidores de la entidad, de su clasificación y actualización.

Al no mantener actualizado los expedientes del personal, la administración de la institución no puede contar con información veraz y oportuna para la toma de decisiones

RECOMENDACIÓN

7.- Jefe Talento Humano

Actualice los expedientes del personal que contenga la documentación general, laboral y profesional de cada una de las servidoras y servidores; la información relacionada con su ingreso, evaluaciones, ascensos, promociones y su retiro.

Destinar un lugar seguro para el archivo y protección de los expedientes evitando que cualquier persona tenga acceso.

LOS ASCENSOS MEDIANTE CONCURSO DE MERITOS Y OPOSICIÓN

La unidad de Talento Humano y Fortalecimiento Institucional del G.A.D.P.CH no efectúa concurso de méritos y oposición para el ascenso del servidor en la carrera administrativa. Únicamente estos se aplican mediante evaluaciones anuales al desempeño.

La norma de control interno N° 407-05 PROMOCIONES Y ASCENSOS y el Art. 68 DE LOS ASCENSOS de la LOSEP, señala que el ascenso del servidor en la carrera administrativa se produce mediante concurso de méritos y oposición, en el que se evaluará primordialmente la eficiencia de los servidores y, complementariamente, los años de servicio y cumplir con los requisitos establecidos para el puesto.

La institución no puede contar con personal idóneo para ocupar cargos de nivel superior, provocando que el desempeño de las funciones no sea el esperado.

RECOMENDACIÓN

8.- Jefe de Talento Humano

- El jefe de talento humano será responsable de establecer las bases de los concursos de méritos y oposición.
- Efectuar los ascensos en el que se considere la experiencia, el grado académico, la eficiencia y el rendimiento en su desempeño.
- El servidor que ascienda mediante concurso de méritos y oposición, estará sujeto a período de prueba, y de no cumplir con la calificación de satisfactorio, muy bueno o excelente, regresará a ocupar el puesto anterior con la misma remuneración correspondiente.

Riobamba, 1 de Octubre del 2014

Atentamente,

María Isabel Daquilema Lema

Enma Esthela Cuvi Cruz

Egresada –Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

Egresada – Licenciatura en Contabilidad y Auditoría

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- 1.** Mediante la aplicación de la Evaluación del Sistema de Control Interno se determinó que la coordinación administrativa, no mantienen un control eficiente debido a que no proporciona un grado de seguridad razonable, basado en el análisis del funcionamiento de los cinco componentes en su conjunto.
- 2.** El objetivo general y los objetivos específicos propuestos planteados en nuestro trabajo de tesis de grado previa la obtención del título de Licenciadas en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado se cumplieron a cabalidad.
- 3.** La hipótesis planteada para determinar si la coordinación administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, cumple con las funciones y actividades desempeñadas en forma económica, eficiente, ecológica, equidad, eficaz y ética, fue comprobada mediante el desarrollo de la auditoría de gestión al talento humano y los respectivos procedimientos de auditoría que contribuirá al mejoramiento de los procesos administrativos y el desempeño de talento humano.
- 4.** El FODA realizado Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, determinó debilidades y amenazas que pueden ser contrarrestadas a través de una buena capacidad de gestión institucional (autoridades-servidores), administración eficiente de recursos.
- 5.** Mediante la aplicación de pruebas de auditoría, indicadores de gestión y demás procedimientos pertinentes aplicadas a la coordinación administrativa se determinaron los hallazgos en las distintas dependencias que permitieron identificar las debilidades existentes.
- 6.** El informe final de auditoría de gestión constituirá una guía para la toma de decisiones por parte del nivel directivo de la institución, encaminadas a corregir el desempeño de los servidores públicos que son la base para el manejo de los recursos.

RECOMENDACIONES

- 1.** La coordinación administrativa, debe buscar mecanismos para corregir las debilidades y amenazas; y aprovechar las fortalezas y oportunidades favorables para cada unidad. Además mantener actualizados el análisis FODA y el análisis respectivo de las variables controlables y no controlables.
- 2.** La coordinadora administrativa y el jefe de la unidad de talento humano deben aplicar mecanismos de control interno para la consecución de los objetivos de cada coordinación como los institucionales que proporcione una información fiable, eficiente y eficaz en las operaciones y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables
- 3.** El personal debe sujetarse a la normativa vigente que le permitirá un correcto desenvolvimiento de las operaciones que realizan, evitando que en cada una de las dependencias exista incumplimiento de leyes, reglamentos y demás disposiciones legales, que son la base para un mejor desempeño de la gestión del personal.
- 4.** Analizar las debilidades y hallazgos detectados durante la ejecución de la auditoría y darlas a conocer a la autoridad nominadora, coordinadores, jefes de unidad y servidores públicos del nivel de apoyo a la gestión, de modo que se busque compromiso y consenso con el personal para la búsqueda de soluciones y se efectué el seguimiento pertinente de los mismos.
- 5.** Los directivos de la institución deberán analizar las conclusiones y acatar las recomendaciones descritas en el informe final de auditoría en las diferentes unidades de la coordinación administrativa que permitirá mejorar la administración institucional.

BIBLIOGRAFÍA Y LINGÜÍSTICA

- Cepeda, Gustavo. (2010). Auditoría y Control Interno. 3ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.
- Casillas, M. & Moreno, V. (2010). Auditoría Operacional a los Procesos Administrativos de la unidad de Talento Humano. Escuela Politécnica del Ejército. Latacunga: Repositorio Digital ESPE.
- Blanco Luna, Y. (2012) Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, 3ª ed. Bogotá: McGraw-Hill
- Dávalos Arcentales, Nelson. (2011). Enciclopedia Básica de Administración Contabilidad y Auditoría: 3a ed. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Contraloría General del Estado. (2011). Manual de Auditoría de Gestión. Quito: C.G.E. Acuerdo Nro.031-CG-2001.R.O.469.
- Whittington, Ray. & Pany, Kurt. (2010). Principios de Auditoría. 4a ed. México: McGraw-Hill.
- Gonzáles Peralo R. (2012) Auditoria de gestión, 2ª ed. Madrid: Deusto
- Cook, J. y Winkle, G. (2012) Auditoría, 3ª ed. México: McGraw-Hill.
- Madariaga Gorocica J. (2011) Manual Práctico de Auditoría. 3ª ed. Madrid: Deusto.
- Peña G Alberto. (2010) Auditoría Un enfoque práctico. 4ª ed. Madrid: Deusto.
- Ruiz fonticiella, M. (2009). Revista de Ciencias Administrativas y Sociales: *La gestión pública y los organismos de control externo*. 3ª. ed. Bogotá: McGraw-Hill
- Mantilla B, Samuel, A. (2013) Control Interno de los Nuevos Instrumentos Financieros. 4ª. ed. Bogotá: Ecoe. Ediciones.
- Contraloría General del Estado. (2012) Boletín Jurídico N°6. Quito.
- Contraloría General del Estado. (2011) Normas Técnicas de Control Interno. Normas Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión. Quito:
- Dávalos, N. (2010) Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría. 3ª. Ed. Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- Maldonado, Milton K. (2009). Auditoría de Gestión. 4ª. Ed. Quito: Luz de América.
- Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador. (2011). VII Asamblea Nacional: Fundamentos de Auditoría de Gestión 2ª.ed. Quito:

- Pinilla Forero, J. (2010). Fundamentos de Auditoria: Factor de Productividad Empresarial. 1a ed. Bogotá: Universidad Nacional Santafé de Bogotá.
- Mira Navarro, J. C. (2011) Apuntes de Auditoria, 2ª.ed. Madrid: Creativa Crommons.
- Franklin Benjamín, E. (2010) Auditoria Administrativa, Gestión Estrategia del Cambio ,2ª.ed. México: Pearson Educación.
- Pacheco, et, al. (2009). Instaladores Integrales de Gestión, 3ª.ed. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Castañeda Jiménez, J. (2010). Metodología de la Investigación. 2ª. Ed. México: McGraw-Hill.
- Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo. (2010). Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización. Riobamba.

INTERNET

[http://www.chimborazo.gob.ec/antecedentes históricos.](http://www.chimborazo.gob.ec/antecedentes-historicos) (Recuperado) 12/03/2014

www.monografias.com). (Recuperado) Auditoria de Gestión. 15/03/2014

<http://www.contraloria.gob.ec/> (Recuperado) Reglamentos y normas de control interno 20/04/2014

<https://www.monografias.com/trabajos.....>) (Recuperado) Indicadores de gestión, metodología de investigación, 20/04/2014

<http://www.contraloria.gob.ec/> (Recuperado) Manual de Auditoría de Gestión. Quito. 20/05/2014

ANEXO N° 1

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

Oficio N° G.P.CH. -T. H. 2014-321
Riobamba, 04 de Julio del 2014

Asunto: Información solicitada

Señorita
María Isabel Daquilema
EGRESADA DE LICENCIATURA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
Presente.-

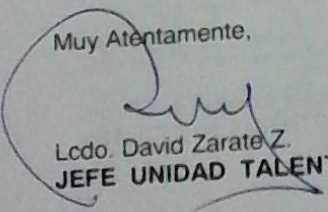
De mi consideración:


En atención a sumilla del Sr. Prefecto, adjunto sírvase encontrar la información que a continuación detallo para la elaboración de la Tesis de Grado **"AUDITORIA DE GESTIÓN"**:

1. Escala remunerativa del año 2012
2. Listado del personal de apoyo, nombramiento y a contrato del 2012
3. Matriz de servidores públicos que fueron capacitados en el año 2012.
4. Información de la evaluación al personal, correspondiente al año 2012

Particular que comunico para los fines pertinentes.

Muy Atentamente,




Lcdo. David Zarate Z.
JEFE UNIDAD TALENTO HUMANO



D.Z.Z./Flor Orozco.-

CHIMBORAZO MULTICOLOR
Dir: Ira Constituyente y Carabobo - Riobamba
Teléfonos: 2942619 - - 2969887ext. 110 / 111 fax: 2947397
www.chimborazo.gov.ec

ANEXO N° 2

 **GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO** 

MEMO N° G.P.CH-T.H. -2014- 000068
Riobamba, 04 de Julio del 2014

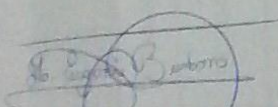
PARA: Ldo. David Zarate
JEFE DE LA UNIDAD DE TALENTO HUMANO DEL G.A.D.P.CH.

ASUNTO: *Plan de Capacitación 2012*

En atención a Memorando N° 1088-GPCH-TH, suscrito por su persona en el que solicita información del Plan de Capacitación del año 2012 del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, debo a usted indicar que disponemos de la Matriz de los Servidores Públicos que fueron capacitados en el año anteriormente mencionado con los valores y los lugares de Capacitación.

Particular que pongo en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,


Ing. María Eugenia Burbano
ANALISTA DE TALENTO HUMANO

C.c. Ma. Isabel Daquilema (Estudiantes)
Enna Esthela Cuvi

CHIMBORAZO MULTICOLOR
Dir: 1ra Constituyente y Carabobo - Riobamba
Teléfonos: 2942619 -- 2969887 ext. 160 / 230 fax: 2947397
www.chimborazo.gob.ec

ANEXO N° 3

CUESTIONARIO BASADO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

ENTIDAD: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo

TIPO DE AUDITORIA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Área de Tecnología y comunicación

OBJETIVO: Identificar y comprender hechos, actividades y prácticas de la unidad evaluada.

CI-TC 3/4

PREGUNTA	SI	NO	Comentario
PLANIFICACIÓN			
1.- ¿En la entidad se ha implantado y se encuentra en aplicación la planificación estratégica?	X		En el año 2012 se aprobó la planificación estratégica
En caso afirmativo indique: Fecha de aprobación del documento			15 de mayo de 2012
2.- ¿Se han establecido objetivos, misión y visión para la ejecución de las actividades de la unidad?	X		Misión: Brindar servicios de tecnología y comunicación a la ciudadanía
En caso afirmativo escriba reverso de la hoja: La misión y visión de la unidad			Visión: Ser la mejor institución en tecnología y comunicación
2.- ¿Se planifican capacitaciones conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos?	X		Se planifican las capacitaciones conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos
ORGANIZACIÓN			
1.- ¿El espacio físico es el adecuado para el desarrollo de sus actividades técnicas?		X	
2.- ¿Considera que la tecnología con que disponen los departamentos son los más óptimos para la ejecución de sus tareas?	X		
DIRECCIÓN			
1.- ¿El departamento desarrolla sus actividades bajo un enfoque participativo?	X		
2.- ¿Se han implementado programas informáticos en diferentes unidades, enfocadas en el logro de los objetivos de la institución?	X		
CONTROL			
2.- ¿Mantiene un registro de adquisición y mantenimiento de los equipos informáticos en la institución?	X		

$NC = \frac{CT}{CP} = \frac{1}{1} = 1$

CONFIANZA	
RIESGO	

Elaborado por:	M.I.D.I.	Fecha:	04/07/2014
	E.E.C.C		
Revisado por:	P.R.	Fecha:	05/07/2014

ANEXO N° 4

**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA
PROVINCIA DE CHIMBORAZO
TALENTO HUMANO**

Memo N° G.P.CH.T.H. -2014- 1687
Riobamba, 01 de julio de 2014

PARA: Lic. Alexis Rodríguez -RESP. DE ROLES

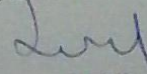
ASUNTO: Solicita Información

En atención a sumilla del señor Prefecto en el oficio euscrito por las señoritas María Isabel Daquilema y Enma Esthela Cuví; estudiantes de licenciatura en Contabilidad y Auditoría de la ESPOCH; solicito muy comedidamente se digne entregar la información que a continuación detallo para la elaboración de la Tesis de Grado "AUDITORIA DE GESTIÓN":

1. Escala remunerativa del año 2012
2. Listado del personal de apoyo, nombramiento y a contrato del 2012

En caso de no existir la información solicitada, mucho agradeceré se digne facilitar lo que la institución posee al respecto.

Particular que remito para los fines pertinentes.

Atentamente,

Lcdo. David Zarate
JEFE U. TALENTO HUMANO

D.Z.Z./Flor Orozco

Rec. A
Julio 8

CHIMBORAZO MULTICOLOR
Dir. Tra Constituyente y Carabobo - Riobamba
Tel/fax: 2942619 - 2944887 ext. 160 / 230 fax: 2947397
www.chimborazo.gob.ec

ANEXO N° 5

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

Encuestado: Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo
Fecha: 03/09/2012

La encuesta tiene por objetivo el desarrollo del trabajo investigativo "AUDITORIA DE GESTIÓN AL GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO."

1. ¿Es necesario realizar una auditoría de gestión, para optimizar la calidad de la institución?
SI ☒ NO ☐

2. ¿Es importante utilizar metodologías y procedimientos para evaluar y controlar la auditoría de gestión, en la institución de manera continua?
SI ☒ NO ☐

3. ¿Cree que es importante la identificación, análisis y evaluación de la auditoría para el buen desempeño institucional?
SI ☒ NO ☐

4. ¿Considera importante la utilización de indicadores para evaluar la gestión de la auditoría?
SI ☒ NO ☐

5. Indique la importancia que tiene el plan estratégico para llevar a cabo la Auditoría de Gestión.
Alta ☐
Baja ☐
Media ☒
Muy Baja ☐

6. ¿En el periodo 2012 se ha desarrollado una Auditoría de Gestión al departamento donde usted labora?

SI ☐ NO ☒

7. ¿Es necesario utilizar herramientas y técnicas para la realización de una auditoría de gestión?
SI ☒ NO ☐

8. ¿El informe de la Auditoría de Gestión es una herramienta que permite a los administradores de la institución tomar decisiones adecuadas?
SI ☒ NO ☐

9. ¿Con que tipo de problemas se enfrenta el departamento al no realizar de manera correcta la auditoría de gestión?
Muy Graves ☐
Grave ☐
Leves ☐
Muy leves ☒

10. ¿Considera usted que el desarrollo de la Auditoría de Gestión contribuirá a mejorar los procesos administrativos de la institución?
SI ☒ NO ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

